



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica De Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de un Modelo de Gestión para el Centro de Educación Inicial

"Aventura Infantil" Quito 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: López Amagua, Nelson Ramiro

DIRECTOR: Espinoza Vélez, María Paula, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Espinoza Vélez María Paula

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: **“Diseño de un Modelo de Gestión para el Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil". Quito 2015”** realizado por Nelson Ramiro López Amagua ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Nelson Ramiro López Amagua declaro ser autor del presente trabajo de titulación: **“Diseño de un Modelo de Gestión para el Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil". Quito 2015”** de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Mgtr. María Paula Espinoza Vélez, director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Nelson Ramiro López Amagua

Cédula: 1710590470

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada en primer lugar a Dios, ya que con Él todo y sin Él nada... por iluminarme y fortalecer mi espíritu para emprender este camino hacia el éxito.

Esta tesis es fruto del esfuerzo y deseo constante de superación.

A mi esposa por su apoyo incondicional, brindándome su comprensión, cariño y amor

A mis hijos: Samanta, John y Maik que son la razón de mi vida, estuvieron a mi lado impulsándome para lograr que este sueño se haga realidad.

A mis padres por ser un ejemplo de vida, y haber sembrado en mí el espíritu emprendedor y a no darme por vencido fácilmente.

Nelson Ramiro López Amagua

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora de tesis María Paula Espinoza Vélez por todo el apoyo brindado, por su calidad humana, su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, orientaciones, su paciencia y motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador.

Por último, quiero agradecer a esas personas que son el tronco de este gran árbol ramificado que somos cada uno de nosotros, y que son la fortaleza echa persona, quienes son las que verdaderamente se merecen el éxito logrado... Mis familiares!!!

Dios los bendiga por siempre, por confiar en mí, por tener esa paciencia de guiarme, esa fortaleza para enfrentar los errores y aciertos, ese gran amor que brota de sus corazones y ese brillo que se refleja en sus ojos cuando me ven triunfar...

Gracias por todo y bendiciones!!!

Nelson Ramiro López Amagua

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES.....	4
1.1. PROBLEMA.....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.	6
1.4. ALCANCE DEL ESTUDIO.	7
1.5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	7
CAPITULO 2. MARCO TEORICO	9
2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO.	10
2.1.1. Análisis del macro ambiente.	11
2.1.2. Análisis del micro ambiente.	11
2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO.....	12
2.2.1. Análisis Interno AMOFHIT.	12
2.3. MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	13
2.4. MODELOS DE GESTIÓN	14
2.4.1. Principios de la Gestión	15
2.4.2. Ventajas de la Gestión.....	16
2.5. PROCESOS	16
2.5.1. Clasificación de Procesos.	16
2.5.1.1. Procesos estratégicos.....	17
2.5.1.2. Procesos operativos.	17
2.5.1.3. Procesos de apoyo.....	18

2.5.2. Cadena de Valor.....	18
2.5.3. Mapa de Procesos.....	18
2.5.4. Mejora en los Procesos.	19
2.6. MODELO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL	20
2.6.1 Enfoque Estratégico.	21
2.6.2. Traslado al BSC.....	21
2.6.3. Cuadro de Mando Integral.	21
2.6.4. Mapa Estratégico.....	22
2.6.5. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	22
2.6.6. Elementos del Balanced Scorecard	23
2.6.7. Beneficios del BSC.	24
CAPÍTULO 3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL	26
3.1 MACROENTORNO	28
3.1.1 Análisis Externo de la empresa PESTAL	28
3.1.1.1. Factor Político.....	28
3.1.1.2. Factor Económico.....	29
3.1.1.3. Factor Social.....	31
3.1.1.4. Factor Tecnológico.	34
3.1.1.5. Factor Ambiental	35
3.1.1.6. Factor Legal.....	36
3.2. MICROAMBIENTE.	37
3.2.1. Análisis Porter	37
3.2.1.1. Barreras de entrada.....	37
3.2.1.2. Rivalidad entre los competidores	38
3.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores	39
3.2.1.4. Poder de negociación de los clientes.....	40
3.2.1.5. Riesgo de Productos Sustitutos	41
3.2.1.6. Conclusiones del Análisis Externo	41
3.3. ANÁLISIS AMOFHIT	42
3.3.1. Administración y gerencia (Capacidad Organizacional)	42
3.3.2. Marketing y ventas.....	43
3.3.3. Capacidad Operativa	43
3.3.4. Capacidad Financiera	44
3.3.5. Capacidad de Recursos.....	45
3.3.6. Tecnología.....	46

3.4. ANÁLISIS FODA	47
CAPÍTULO 4. PROPUESTA	554
4.1. INTRODUCCIÓN.....	55
4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	55
4.3. MAPA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	61
4.4. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	62
4.4.1. Balanced Scorecard	62
PERSPECTIVA “STAKEHOLDERS”- PARTES INTERESADAS (S):.....	63
4.5. MAPA ESTRATÉGICO.....	64
4.6. GESTIÓN POR PROCESOS	67
4.6.1. Mapa de procesos.	67
4.6.2. Cadena de valor.	68
4.6.3. Proceso de enseñanza inicial.	68
4.6.4. Procesos de salud.	72
4.6.5. Proceso de atención psicológica.....	73
4.6.6. Proceso de Atención Médica.	76
4.6.7. Proceso de Nutrición.....	79
4.6.8. Descripción de Procesos de Apoyo.	82
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mercado Laboral 2008-2015	32
Tabla 2. Principales competidores de la institución	39
Tabla 3. Principales proveedores del Establecimiento	40
Tabla 4. Cuadro de medición del FODA.....	48
Tabla 5. Matriz de impacto Externa.....	48
Tabla 6. Matriz de Impacto Interna.....	49
Tabla 7. Matriz de Vulnerabilidad.....	50
Tabla 8. Matriz de Aprovechabilidad	51
Tabla 9. Matriz FODA	52
Tabla 10. Matriz de estrategias	53
Tabla 11. Perspectivas Estratégicas	65
Tabla 12. Caracterización proceso de enseñanza inicial.....	71
Tabla 13. Caracterización proceso de atención psicológica.....	75
Tabla 14. Caracterización proceso de atención médica	78
Tabla 15. Caracterización proceso de nutrición	81
Tabla 16. Caracterización proceso de gestión financiero	83
Tabla 17. Caracterización proceso de gestión de recursos humanos	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuerzas de Porter	12
Figura 2. AMOHFIT	13
Figura 3. Tipos de Procesos	17
Figura 4. Ejemplo del Mapa de Procesos Organizativos	19
Figura 5. Perspectivas de procesos	23
Figura 6. Mapa del Centro de Educación Inicial	26
Figura 7. Organigrama Estructural del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”	27
Figura 8. Organigrama Funcional del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”	28
Figura 9. PIB Millones de dólares 2009-2016	30
Figura 10. Variación de la inflación	31
Figura 11. Variación del Desempleo, Subempleo y Ocupación plena	33
Figura 12. Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional	34
Figura 13. Hogares con teléfono celular a nivel nacional	35
Figura 14. Mapa de Filosofía Empresarial.....	61
Figura 15. Mapa Estratégico	64
Figura 16. Mapa de procesos	67
Figura 17. Cadena de valor.....	68
Figura 18. Macroproceso de enseñanza inicial	69
Figura 19. Proceso de enseñanza inicial.....	70
Figura 20. Macroproceso de salud.....	72
Figura 21. Proceso de atención psicológica.....	74
Figura 22. Proceso de atención médica.....	77
Figura 23. Proceso de nutrición	80

RESUMEN

La finalidad del presente proyecto es estructurar un modelo de gestión que contribuya a la mejora de los procesos internos del Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil", para mejorar la enseñanza de los niños(as).

Para esto se identificó la problemática y falencias que impiden un eficiente y eficaz desenvolvimiento de las actividades de la institución, así como el impacto frente a la competencia.

En segunda instancia, se compiló el marco teórico para entender los temas a tratar, que servirán para realizar el análisis de la organización y desarrollar el Balanced Scorecard.

Además, se realizó el diagnóstico situacional, del análisis Externo e Interno, lo que arrojó falencias y fortalezas de la institución, para estructurar el modelo de gestión propuesto.

Finalmente, se describe la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, para cada proceso levantado, apoyados en procedimientos y actividades, normas y políticas que son esenciales para mejorar la calidad de la enseñanza inicial y se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones sobre la aplicación del modelo de gestión en torno a la mejora de los procesos.

Palabras clave: Modelo de Gestión, Direccionamiento Estratégico, Estrategias, Centro, Calidad, Procesos

ABSTRACT

The purpose of this project is to structure a management model that contributes to the improvement of the internal processes of the Early Childhood Education Center to improve the teaching of children.

For this, the problems and shortcomings that impede an efficient and effective development of the institution's activities, as well as the impact against competition, were identified. In the second instance, the theoretical framework was compiled to understand the issues to be addressed, which will serve to carry out the analysis of the organization and develop the Balanced Scorecard.

In addition, the situational diagnosis of the external and internal analysis was carried out, which gave rise to weaknesses and strengths of the institution, in order to structure the proposed management model.

Finally, it describes the mission, vision, objectives, policies, strategies, for each process raised, supported by procedures and activities, norms and policies that are essential to improve the quality of initial education and establish respective conclusions and recommendations on application of the management model around the improvement of processes.

Keywords: Management Model, Strategic Addressing, Strategies, Center, Quality, Processes

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este proyecto establece el diseño de un modelo de gestión para el Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL", con el propósito de mejorar las actividades, procedimiento y procesos realizados en la institución, dándole orden y sentido al trabajo ejecutado por el personal y que se complementa con el logro de objetivos realizables en el corto, mediano y largo plazo.

En el primer capítulo se determinaron los antecedentes de la investigación, definiendo el problema actual de la institución, la justificación de la realización del proyecto, los objetivos a los cuales se busca dar cumplimiento con el diseño del modelo de gestión, el alcance que tendrá el proyecto y la metodología empleada para la adecuada estructuración de los procesos.

En el segundo capítulo se realizó el marco teórico, que recopila los conceptos necesarios para comprender la problemática de la investigación y para desarrollar la propuesta de valor en base a fundamentos técnicos que permitan maximizar los resultados. También, se puntualizaron nociones importantes como el análisis PESTEL, Porter y AMOFHIT, indispensables para determinar la situación actual del Centro de Educación Inicial; y por último, se definieron las directrices enfocadas en el mejoramiento de procesos.

En el tercer capítulo se desarrolló el análisis situacional del Centro de Educación inicial "Aventura Infantil", mediante las metodologías PESTEL, Porter y AMOFHIT, obteniendo resultados importantes que se centran en la factibilidad de mejora de los procesos internos, así como también, la conformación de un cuadro de la situación actual de la institución, producto del análisis FODA, cuyo diagnóstico es preciso para que nos permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la institución.

Finalmente, en el cuarto capítulo se realizó la propuesta, iniciando con la determinación del direccionamiento estratégico, el cual contempla la misión, visión, políticas y valores institucionales. A continuación, se definieron los procesos claves (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) para luego detallar los procesos mejorados que servirán como base para el fortalecimiento interno y externo del Centro de Educación Inicial.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES

1.1. Problema

Frente a la preocupación del gobierno por brindar educación a todos los niños del país, en la actualidad se han creado centros educativos que imparten educación inicial para niños a partir de 3 años (Paniagua, 2009), es por ello que el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, se ha ceñido a las políticas estatales y se orienta a ofrecer un ambiente confortable para la educación de los niños y niñas de la comunidad. La falta de un modelo de gestión no ha permitido que las actividades del Centro de Educación Inicial, se desarrollen de manera eficiente y eficaz, es por ello, que la implementación de un modelo de gestión, permitirá al establecimiento dar cumplimiento y secuencia a los procesos sistemáticos establecidos, con la participación y colaboración de todo el personal de la institución.

La problemática dentro del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, se deriva de la falta de orden en la ejecución de las actividades y procedimientos para la estructuración de los servicios educativos que brinda la institución. Esto se refleja en las acciones de los profesionales que realizan procedimientos fuera de su alcance y pertenencia, por lo que es necesario diseñar una estructura basada en los procesos claves de la institución.

Con la recopilación de información necesaria dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, se garantizará el éxito del proyecto a través del conocimiento de la situación actual de la institución, el diseño de un modelo de gestión por procesos permitirá tener una visión específica y concreta de las actividades y funciones que no se están cumpliendo en forma eficiente, ya que al momento no cuenta con este modelo de gestión pues es una institución departamentalizada a la cual se levantarán dichos procesos.

1.2. Justificación

El Modelo de Gestión permite la programación de las actividades de acuerdo a una serie de pasos lógicos y secuenciales, controlando las acciones dentro de la Unidad Educativa, facilitando a los trabajadores un control de calidad en las responsabilidades encomendadas, reduciendo de tal manera los costos y aumentando la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de las necesidades de los clientes. (Peresson, 2007, pág. 56)

El modelo de gestión, tiene como objetivo establecer los procedimientos de trabajo que faciliten las tareas específicas, y que permitan disminuir y optimizar los tiempos de ejecución en el desarrollo de las actividades realizadas por los involucrados del área administrativa y docente, para efectivizar el uso de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.

El presente estudio, además de contribuir con el ordenamiento de la información obtenida en el desarrollo de las actividades en las distintas áreas del Centro de Educación Inicial, genera un instrumento de gestión útil en la toma de decisiones y en los procesos levantados. Así mismo el proceso de diseño de un modelo de gestión, hace posible alinear el control de gestión con la planificación estratégica.

Con la creación de un manual de procesos permitirá al Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil" documentar el funcionamiento interno en lo referente a la descripción de las actividades, responsables, requerimientos y su ejecución, explicando de manera detallada las acciones y evitando errores en el Centro.

1.3. Objetivos del estudio.

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un Modelo de Gestión para el Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil". Quito 2015.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Formular la problemática en la cual se basa el estudio a tratarse dentro del modelo de Gestión.
- Realizar un diagnóstico situacional del Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil".
- Determinar estrategias institucionales de mejora para el Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil", de forma que se implemente el modelo de gestión.
- Determinar el Modelo de gestión a través de procesos del Centro de Educación Inicial.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral que permita establecer un adecuado control de gestión para implementar y comunicar las estrategias establecidas a todas las áreas de la institución.

1.4. Alcance del estudio.

El alcance de la presente investigación se establece en las áreas administrativa y docente del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, por cuanto, son consideradas parte principal para el cumplimiento de la misión y la visión institucional, así mismo, el diseño de un modelo de gestión se establecerá como una herramienta primordial que la utilizaran para mejorar las gestiones más efectivas para toda la institución.

1.5. Metodología del trabajo.

Para diseñar y construir de forma estratégica, un modelo de gestión que permita a la institución mediante la obtención de conclusiones y recomendaciones adecuadas, mejorar sus procesos y dar cumplimiento a los objetivos establecidos, se utilizará los siguientes métodos que ayudaran al desarrollo estratégico del mismo.

El tipo de estudio para el desarrollo del presente proyecto, será el descriptivo, considerando que a través de este, se analizará la evolución y las características de cada uno de los procesos del Centro de Educación Inicial y que permitan la mejora de cada uno de ellos, en beneficio de la institución.

De igual forma se utilizará el método inductivo, cuyo objetivo es estudiar y observar los hechos y acciones concretos para llegar a la solución o conclusión general sobre cada uno de los procedimientos llevados a cabo dentro de la institución.

Además se empleará el método analítico, que permitirá desmenuzar a los procesos en sus mínimas expresiones para analizarlos y conocer su naturaleza con el propósito de comprender sus efectos y que permitan ejecutar adecuadamente cada una de las actividades del Centro de Educación Inicial, “Aventura Infantil”, y dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

El desarrollo de un diagnóstico interno y externo de la Unidad de Educación Infantil, ha tomado como referencia los resultados de un estudio de percepción para luego proceder con el diagnóstico situacional del Centro de Educación Inicial, a través de la Matriz FODA. (Koenes, 1996, pág. 15)

Para la obtención de los datos se empleó una ficha de observación como técnica para la recopilación de información sobre los procesos de la institución, y a su vez el registro de las características y pasos que se desarrollan en cada uno de los procesos llevados dentro del Centro de Educación Inicial.

La información generada por los participantes servirá de base para elaborar el Cuadro de Mando Integral en función de las necesidades y de los objetivos estratégicos expuestos en la matriz metodológica, para luego obtener los objetivos de propuesta.

El procesamiento de datos se lo realizará a través del respectivo análisis de las fichas de observación, de modo que se establezca los aspectos fundamentales de cada uno de los procesos, además de que se obtenga los resultados pertinentes para la estructuración estratégica del modelo de gestión.

En relación a la metodología que se empleara y los pasos que se sigue para el diseño del modelo de gestión, parten por la realización de un análisis de la situación actual del Centro de Educación Inicial, estudiando tanto aspectos externos como internos. Posteriormente se procede a la contextualización del modelo de gestión, en el cual se establecen el direccionamiento estratégico de la institución, las políticas, estrategias, la contextualización de las perspectivas estratégicas y posteriormente la gestión por proceso, planteando de forma estratégica cada uno de los procedimientos llevados a cabo dentro de la institución. Finalmente se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

Para iniciar el proceso de estructuración del Balanced Scorecard, se realizó la recopilación de la teoría y conceptos técnicos y administrativos que permitirán entender y desarrollar la propuesta de mejora para el Centro de Educación Inicial, que en este caso aborda temas orientados al análisis de la organización y al desarrollo del BSC así como la gestión.

Para la determinación del análisis externo (macro y micro entorno) e interno, se debe considerar la perspectiva general de evaluación de los factores que influyen en el desempeño del Centro de Educación Inicial, para esto en el marco teórico es preciso desarrollar los conceptos de la metodología PESTEL (factor económico, factor social, factor cultural, factor tecnológico, factor político) y AMOFHIT (capacidad de recursos, capacidad financiera, capacidad operativa, capacidad organizacional, análisis del personal).

2.1. Diagnóstico situacional Externo.

El análisis PESTEL se determina como aquellos factores que no pueden ser controlados por la empresa, dividiéndose los mismos, en Macro y Micro entorno, el macro entorno determina los factores que son distantes a la empresa y que tienen una influencia indirecta en el desempeño de sus actividades (factores: tecnológico, político, social, cultural y económico), mientras que el micro ambiente se establece como aquellos factores alejados pero que tienen una relación directa en la toma de las decisiones de la empresa (clientes, proveedores, competencia). (David, 2003, pág. 36)

Es indispensable analizar las fuerzas externas PESTEL, mismas que permitan identificar factores favorables con las que debe contar la empresa dentro del mercado como son las oportunidades o aspectos negativos como las amenazas, y de esta manera permitan definir una matriz FODA, para posterior a ello plantear estrategias que la organización pueda aplicarlas para mantenerse en el mercado competitivo que existe en la actualidad. (Serna, 2012).

La metodología PESTEL está definida como el análisis de una situación, y como la evaluación FODA, es decir, el método se basa estrictamente en el análisis y evaluación de la posición de la organización con respecto al mercado (competencia, proveedores y clientes). Esta metodología es de utilidad para examinar la estrategia, posición, dirección y marketing de la empresa. Desarrollar y estructurar un análisis PESTEL es fácil y adecuado para la disertación de resultados en conjunto con todos los integrantes de la organización a través de una lluvia de ideas, además se puede utilizar ejercicios lúdicos para la conformación de equipos. (Serna, 2012).

2.1.1. Análisis del macro ambiente.

El análisis del macro ambiente permitirá determinar los factores influyentes dentro del sector global de la economía de un territorio en la que la empresa realiza su actividad económica, estos factores afectarán el desempeño de las actividades de la misma y se constituyen como aspectos no controlables (Serna, 2012).

Como principales factores externos se tiene:

- Factor económico
- Factor social
- Factor cultural
- Factor tecnológico
- Factor político (Serna, 2012).

2.1.2. Análisis del micro ambiente.

El análisis del microambiente contempla la evaluación del entorno inmediato de la organización, es decir, el mercado y su conformación más próxima, como los clientes, proveedores y la competencia. Para el análisis de esta dimensión es oportuno complementarlo con las 5 Fuerzas de Porter (Zambrana, 2012).

Al hablar de las fuerzas de Porter se hace referencia al modelo estratégico desarrollado para basarse específicamente en la búsqueda de los factores que pueden afectar de forma directa a una organización, desde este punto de vista, Porter, da a conocer cinco fuerzas por medio de las cuales se puede establecer la rentabilidad de la empresa ya sea este en el corto, mediano o largo plazo, así como también permite evaluar el nivel de participación con el que cuenta una entidad dentro del mercado, de tal manera que se puedan plantear estrategias para competir con grandes empresas ya establecidas. Este se puede apreciar en la figura N° 1 fuerzas de Porter. ANÁLISIS



Figura 1. Fuerzas de Porter
 Fuente: (Porter, 1979)
 Elaboración: Nelson López

2.2. Diagnóstico situacional Interno.

Al análisis interno permite utilizar un conjunto de técnicas para investigar de forma profunda el manejo de la empresa en cuanto a su administración de servicios o producción, es decir, las características de los recursos humanos, medios, habilidades y capacidades para mantener y desarrollar una ventaja competitiva en relación a la competencia directa (Rodríguez, 2015, pág. 89)

El rol primordial que el Centro de Educación Inicial persigue, es que los recursos con los que cuenta creen valor y puedan estar a la altura para competir dentro del mercado, por esto se analizará internamente el ciclo operativo y de gestión de todas las áreas del Centro, basándonos en el análisis AMOFHIT.

2.2.1. Análisis Interno AMOFHIT.

Al hablar de análisis interno se hace referencia a la evaluación del nivel de participación con el que puede contar la institución u organización dentro del mercado objetivo y de esta manera poder plantear estrategias de servicio o mejoras en el producto para que pueda mantenerse en el mercado competitivo (Vela, Gálvez, & García, 2013).

La metodología del AMOHFIT se basa en el diagnóstico interno de la empresa analizando los siguientes puntos clave:

- Capacidad de recursos
- Capacidad financiera
- Capacidad operativa
- Capacidad organizacional
- Análisis del personal (Strenger, 2006)

En la figura 2 podemos apreciar los recursos con que una institución debe contar dentro del análisis AMOHFIT.

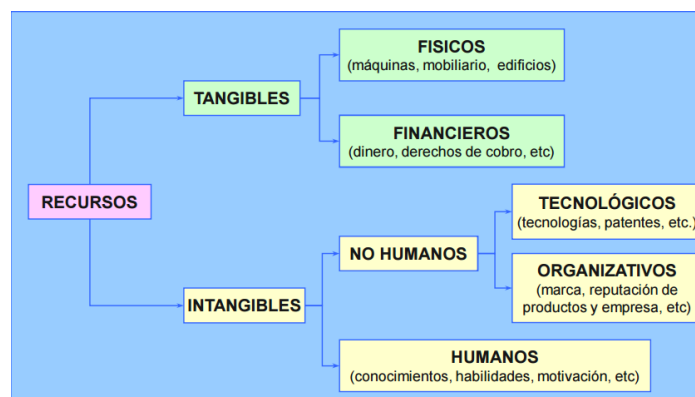


Figura 2. AMOHFIT
Fuente: (Strenger, 2006)
Elaboración: Nelson López

2.3. Modelo Estratégico de Gestión de la Calidad.

Un sistema de gestión de calidad se establece como el conjunto de actividades coordinadas que utilizan las organizaciones cuyo objetivo es lograr una mejora óptima en la calidad de los productos o servicios que ofrecen, de modo que se cumpla con los requisitos del cliente, asegurando su satisfacción, por medio de la planificación, mantenimiento y mejora continua de sus procesos, para que de esta manera la organización alcance los resultados deseados en apego a leyes y normas vigentes, reduciendo costos y tiempos en las actividades a través del trabajo en equipo. (Udaondo, 2000, pág. 36)

La gestión de la calidad se establece como un conjunto de reglas y normas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa pretende para satisfacer las demandas acordadas con sus clientes a través de la mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. (Lopez, 2006, pág. 25)

Por lo tanto, en base a los conceptos previamente citados se establece que un Sistema de Gestión de la Calidad, se establece como una serie de actividades ordenadas que se llevan a cabo mediante un conjunto de elementos para lograr la calidad en los servicios que se brindan al cliente, a través de la planeación, control y mejoramiento de las herramientas de una organización y que tienen impacto positivo en el cumplimiento de las necesidades de los usuarios y el logro de la satisfacción de los requerimientos de los mismos.

2.4. Modelos de Gestión

A comienzos del siglo XX, se desarrolla la gestión incluyendo como práctica la disciplina de la calidad, es por ello que todas las organizaciones alrededor del mundo se encuentran orientadas a incrementar el número de sus bienes de acuerdo a las características de los servicios prestados, de modo que el producto final tenga éxito (Moñino, 1997, pág. 55).

En los últimos años la Gestión ha generado gran interés en las organizaciones y empresas a lo largo de todo el mundo, puesto que el enfoque que tiene le permite a la empresa interactuar de mejor manera y más organizada, de modo que las actividades se encuentren dirigidas y controladas (Mariño, 2001, pág. 32).

La norma ISO establece que se debe manejar este enfoque, basado en procesos debido a que este promueve la eficiencia y eficacia del sistema de calidad apuntando directamente a incrementar el nivel de satisfacción en sus clientes de acuerdo a las necesidades de cada uno (Rey, 2005, pág. 74)

La Norma ISO 9001:2000, especifica que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

En tanto que el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), establece a la Gestión como un sistema de satisfacción de las necesidades del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad; se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales (Guerra, 2002).

La gestión se basa en un modelamiento de las actividades como un conjunto de procesos interrelacionados mediante lazos causa-efecto. El propósito fundamental de esta forma de gestión radica en que todos los procesos de una organización tengan su desarrollo de manera coordinada, permitiendo el mejoramiento de la eficacia y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general) (Peteiro, 2005)

La Gestión intenta reducir los tiempos y costos que aparecen periódicamente cuando se producen productos o servicios, esta, permite eliminar las ineficiencias asociadas a las actividades, a la duplicidad de funciones, al consumo inapropiado de recursos.

Una empresa debe describir de forma clara su razón de ser, para qué existe, a través de entradas y salidas identificando siempre las necesidades de clientes y sus proveedores. (ISO 9001, 2008). La gestión debe medir la cantidad y la calidad de lo producido, además del tiempo desde la entrada de los insumos hasta la salida y el costo invertido en añadir valor, por último, ha de poder asignarse la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona.

2.4.1. Principios de la Gestión

Los principios determinan el conjunto de actividades secuenciales que se desarrollan de forma concatenada permitiendo obtener productos o servicios, a través de la entrada de insumos. Los procesos pueden dividirse en industriales cuando entran y salen productos o de gestión en los que entran y salen servicios. (Perez, 2010, pág. 52)

- Los procesos existen en toda empresa, aunque estos no hayan sido identificados, constituyen en lo que se hace y como se hace.
- Dentro de la empresa, prácticamente cualquier actividad o tarea se encuentra relacionada a un proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso (Perez, 2010, pág. 52)

El análisis y definición de los procesos permite establecer los esquemas de valoración, definiendo los indicadores de gestión que condescienden la medición de los niveles de compromiso de cada una de las actividades llevadas a cabo; admitiendo comprender las relaciones causa efecto derivados de los problemas de la empresa y que a su vez permiten

atacar y precisar los compromisos de un modo natural y en forma directa asignando responsables por proceso y por actividad.

2.4.2. Ventajas de la Gestión

Las ventajas de la Gestión se pueden definir de la siguiente manera. (Ibañez, 2015)

- Permite la alineación de los objetivos de la empresa con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra la cadena de valor de la empresa.
- Permite el establecimiento de las líneas de información de la empresa.
- Indica cómo se debe realizar las actividades de trabajo además de articular la interacción proveedor cliente.

El enfoque de la gestión permite la gestión de la empresa a partir del estudio de materiales y la información desde los proveedores hasta los clientes.

2.5. Procesos

Según la (ISO 9001, 2005), proceso es una secuencia de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Proceso se define como el conjunto de actividades que, con un input recibido, capaz de crear un producto o servicio que agregue valor para el cliente. Estas actividades se encuentran relacionadas unas con otras, compuestas de manera vinculada y tienen su final con la entrega del producto o servicio al cliente. Es necesaria expresamente la entrega de un producto o servicio. (Alarcón, 2008, pág. 10).

Conjunto de actividades compuestas de tareas, que en su unión lógica agrega valor de acción y da como resultado un producto o servicio que permita satisfacer las necesidades del cliente.

2.5.1. Clasificación de Procesos.

Establece que dentro de una organización no todos los procesos tienen la misma influencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como en tiempos y costos del desarrollo de las actividades de la empresa, de tal forma es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. (Pérez, 2010, pág.52)

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:

- Estratégicos
- Operativos (Agregadores de valor)
- Apoyo,

Como se aprecia en la figura N° 3 que hace referencia a los tipos de proceso.

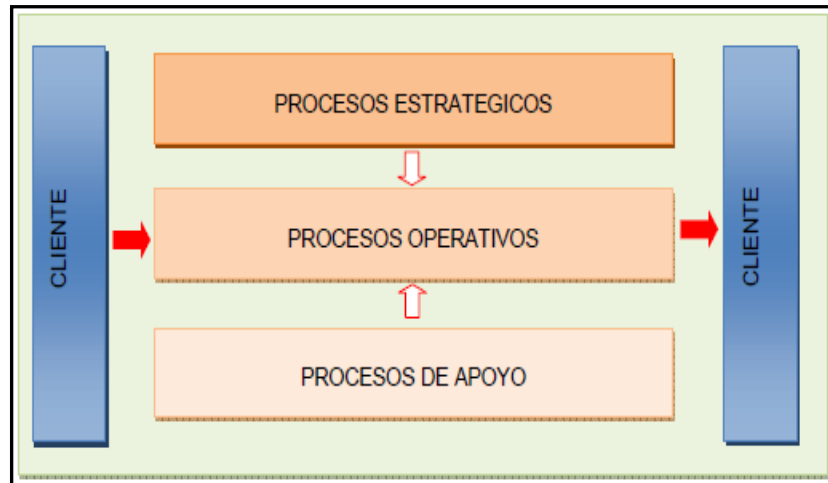


Figura 3. Tipos de Procesos
Fuente: (Pérez, 2010)
Elaboración: Nelson López

2.5.1.1. Procesos estratégicos.

Los procesos estratégicos son aquellos que permiten definir las estrategias y objetivos propios de la institución, entre los más relevantes podemos encontrar, (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). (Mora, 2003 , pág. 68)

2.5.1.2. Procesos operativos.

Los procesos operativos representan la razón propia de ser de la empresa, constituyéndose como aquellos procesos que añaden valor al cliente o inciden directamente en la satisfacción de las necesidades de los clientes, componiendo la cadena de valor de la institución, pudiendo considerar también en procesos operacionales los procesos claves intervienen directamente en la misión de la organización. (Mora, 2003 , pág. 38)

2.5.1.3. Procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión administrativa y operativa, ya que no son propios de la cadena de valor pero permiten el desarrollo de los mismos no pueden considerarse estratégicos ni misionales, normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos que debemos cumplir para alcanzar los objetivos. (Hammer, 2005, pág. 10)

2.5.2. Cadena de Valor.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permita personificar, de forma metódica, las actividades de la organización, ya serán estas individuales o formen parte de algún proceso interno. Basándose en las nociones de tiempo y costo. La cadena de valor se encuentra conformada por una serie de actividades que agregan valor al cliente o al negocio, permitiendo generar eficiencia en costo y en tiempo (Quintero y Sánchez, 2002)

La cadena de valor es una herramienta estratégica que sistemáticamente permite analizar todas las actividades de una empresa o en este caso el Centro de Educación Inicial el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva y actividades relevantes con el propósito de entender el comportamiento de costos y fuentes de diferenciación.

2.5.3. Mapa de Procesos.

El mapa de procesos se lo puede considerar como una red de procesos (ISO, 9001-2008) que permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos reflejando sus interacciones, si bien el mapa no admite saber cómo son “por dentro” y cómo transforma las entradas en salidas, la descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo (Coime, 2014).

Mapa de procesos se entiende como una herramienta estratégica que refleja los procesos de una empresa, debiéndose considerar las entradas en el rendimiento que nos permita medir la calidad del producto o servicio que se entrega a los clientes. (Vergara & Fontalvo, 2010), de esta manera se puede verificar en la figura N°4 que hace referencia al Mapa de Procesos Organizativos.

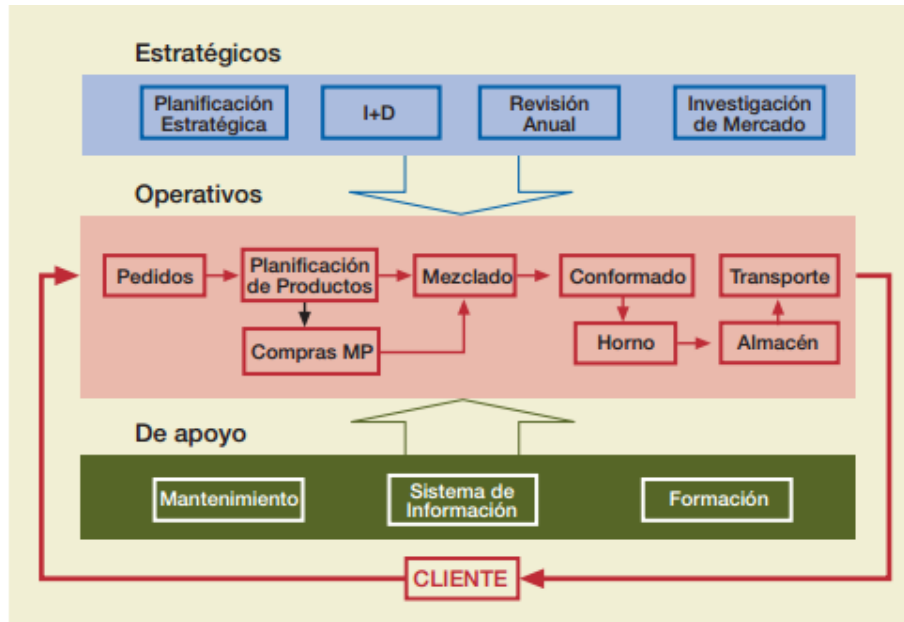


Figura 4. Ejemplo del Mapa de Procesos Organizados
 Fuente: (ISO 9001, 2005)
 Elaboración: Nelson López

El mapa ofrece una visión global del sistema tal y como lo manifiestan las normas ISO, herramienta que presenta los procesos que integran el sistema, así como sus relaciones establecidas, permitiendo indicar mediante flechas y registros los procesos definidos dentro de las organizaciones, el número de procesos de una empresa puede ser variable y depende del enfoque que la persona se encuentre analizando o diseñando el sistema.

2.5.4. Mejora en los Procesos.

El mejoramiento de procesos significa cambiar el sistema para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, a través del desarrollo de un método sistemático con la finalidad de ayudar a la empresa para realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Constituyéndose como el conjunto de todas las actividades diarias que permiten que los procesos de la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente, la mejora de procesos ayuda a establecer parte de la cultura de la empresa, convirtiéndose en una forma de vida y trabajo. (Lee & Krajewski, 2000, pag. 74)

La mejora de los procesos, se representa como la optimización de la efectividad y la eficiencia, perfeccionando los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. (Gutiérrez, 2004, pág. 224)

Una vez establecido el levantamiento de procesos y análisis actual de los mismos, es necesario conocer herramientas administrativas que permitan realizar un mejoramiento mediante acciones que sean de beneficio para la entidad. Las acciones que la empresa puede realizar son las siguientes:

- Fusión de actividades dentro de cada proceso que permitan la eliminación de tiempos y costos.
- Cambiar la mentalidad de los miembros en virtud del cumplimiento óptimo de los objetivos establecidos
- Creación de estrategias para mejorar la satisfacción de los clientes
- Eliminar actividades que no generen valor al cliente y negocios (Valenzuela, Chávez, Landazuri, & Ochoa, 2013)

El mejoramiento de procesos en la empresa permite mantenerse dentro de una área productiva y competitiva, en el mercado en el que se desarrolla, por otra parte, la organización debe realizar un análisis de los procesos.

2.6. Modelo para la gestión empresarial

El cuadro de mando integral se constituye como una herramienta de ayuda dentro de la gestión de control de las actividades claves para la organización a través de un diseño que permita implementar la estrategia de la empresa.

El cuadro se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos tiempos. Fue creado por S. Kaplan y David P. Norton. Este modelo se basa en la traducción de la estrategia definida por la empresa, en objetivos relacionados, medidos por indicadores que permiten crear a través de ellos unos planes de acción que unifican criterios de comportamiento para todos los miembros de la organización. (Heredia, 2000)

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, permitiendo interactuar a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral o BSC, dentro de este contexto se facilita alinear los objetivos claves de la creación de valor con la estrategia focalizada internamente consiente, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten a todos los trabajadores comprender la estrategia traduciéndola en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa, proporcionando un marco para ilustrar los activos intangibles con el proceso de creación de valor soportado

por las 4 perspectivas que son: financiera, del cliente, del proceso y del aprendizaje (Hernández, 2017, pág. 1).

2.6.1 Enfoque Estratégico.

Este enfoque permite estructurar las acciones de una organización, dándole dirección y sentido a los procesos internos, permitiéndole mejorar constantemente la calidad del bien o servicio. En los últimos años, para facilitar el alineamiento de los objetivos con los procesos de la organización emerge con fuerza el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto empresarial ha repercutido en la forma de gestionar una empresa.

Un Enfoque Estratégico, se representa a través de un proceso de consultoría para lograr cambios profundos y permanentes en una organización en tiempos de turbulencia, Es un proceso de planeación participativo, que permite alcanzar una ejecución excelsa de los planes estratégicos mediante la optimización del involucramiento, compromiso y responsabilidad de los colaboradores. (Gimbert, 2003, pág. 39)

2.6.2. Traslado al BSC.

Es fundamental tomar en cuenta que con el fin de potenciar el direccionamiento estratégico a través del Balanced Scorecard se debe aplicar los factores clave de éxito que permitan aplicar las estrategias de acción. Esto estará acompañado de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

- Clientes
- Financiera
- Procesos internos
- Aprendizaje

2.6.3. Cuadro de Mando Integral.

Se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. (Baraybar, 2009, pág. 75)

El cuadro de mando integral se muestra como una herramienta que facilita a la organización la implementación de estrategias a través de cuatro diferentes niveles considerados como factores existo, es decir, al alienar estos elementos en la empresa se podrá garantizar el crecimiento y desarrollo sostenido de la organización.

2.6.4. Mapa Estratégico.

El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en función de perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) el cual permita visualizar, a través de las relaciones causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se quieran alcanzar para cumplir con el plan estratégico. (Inalde, 2007, pág. 28).

Un mapa estratégico permite visualizar de forma rápida, resumida y fácilmente comprensible la estrategia de una empresa. (Fernández & López, 2002, pág. 32)

2.6.5. Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas del cuadro de mando integral se estructura de acuerdo al tratamiento de los clientes, de la estructura financiera, de los procesos internos y del crecimiento y formación del talento humano, que una vez alineados se plasman en un mapa estratégico para visualizar el funcionamiento interno de la organización que acompañados de los objetivos de corto, mediano y largo plazo se completa el círculo de mejora continua para el logro de la calidad del bien o servicio.

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva reforma la gestión financiera para efectivizar el tratamiento de los flujos de ingresos y costos de la organización. Establece procesos concretos para el mejoramiento de la administración financiera a través de estrategias que atacan los problemas de la empresa, los cuales mediante la evaluación y el control constante pueden ser perfeccionados (Catalina, 2015).

Perspectiva del Cliente: El cliente es la base de cualquier tipo de negocio, ya sea en la rama de bienes o de servicios, por lo que merece un tratamiento especial. Dentro de esta perspectiva se establecen procesos y estrategias que mejoren la calidad del servicio al cliente para acompañarlo en todo el proceso de compra, en este sentido a través de indicadores de gestión será importante disminuir los tiempos de atención y maximizar la satisfacción (Catalina, 2015).

Perspectivas Interna: Los procesos internos de todas las áreas de la organización deben estar interrelacionados para su mejor funcionamiento, por lo que cada dimensión de la empresa debe estar estructurada de acuerdo a los lineamientos estratégicos y a los objetivos generales que la compañía desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo (Catalina, 2015).

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento: El talento humano es el motor de la organización y para que el servicio o el producto pueda ser de calidad es necesario que el personal este constantemente en crecimiento profesional. Para esto es necesario generar programas y planes de capacitación que fomente el perfeccionamiento de los procesos internos (Catalina, 2015).

Todas estas perspectivas se ven interrelacionadas en la figura N ° 5 que hace referencia a la Perspectivas de procesos.

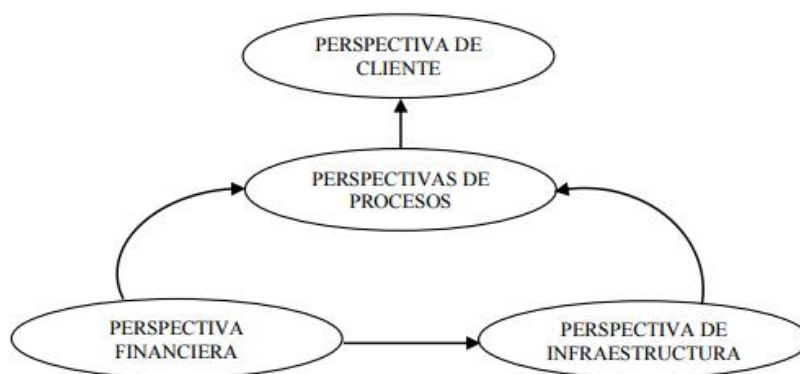


Figura 5. Perspectivas de procesos
Fuente: (ISO 9001: 2005)
Elaboración: Nelson López

2.6.6. Elementos del Balanced Scorecard

Misión, Visión y Valores

La misión plasma la razón de ser de la organización, dándole dirección y sentido a las actividades productivas que realiza diariamente.

Por su parte la visión genera el horizonte hacia donde quiere llegar la organización, poniendo plazos para la realización de los objetivos empresariales.

Los valores complementan el accionar del personal y de la empresa como un ente que interactúa con su entorno (sociedad), para mejorar constantemente la interrelación y los alcances de los beneficios repartidos (Valdés, 2012).

2.6.7. Beneficios del BSC.

Los beneficios del Balanced Scorecard una vez implementado en la empresa son estructurales y funcionales, entre los más importantes se pueden nombrar los siguientes:

- Mejora la distribución de tareas, actividades y procesos de la organización.
- Establece los alcances y lineamientos de cada área y dimensión de la empresa.
- Determina el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión, objetivos, valores y políticas).
- Establece objetivos y metas realizables en el corto, mediano y largo plazo.
- Genera estrategias especializadas en cada área de la empresa a través de los factores clave.
- Proporciona herramientas para el control, evaluación y seguimiento de los avances de cada perspectiva del Balanced Scorecard.
- Fomenta el crecimiento profesional y personal de los empleados de la empresa.
- Estimula el cumplimiento de los objetivos a través de programas de incentivos.
- Establece proyectos y planes de atención a los problemas generados por las actividades diarias en la producción de la empresa.
- Determina los costos de implementación necesarios para la ejecución de programas y planes estratégicos (Valdés, 2012).

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El análisis situacional se establece como el estudio del entorno que rodea al establecimiento, teniendo como factor fundamental el análisis del ambiente interno y externo los cuales influyen en la toma de decisiones.

El análisis de la situación actual de la empresa se puede determinar como el factor que permite al Centro de Educación Inicial establecer, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que ayuden a la clasificación, ponderación y jerarquización de las mismas, al momento de analizar la situación interna, además de permitir la identificación de problemas futuros y diseñar acciones preventivas.

El Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Chimbacalle, calle principal, Francisco de Linares, calle secundaria, Carlos Jarrín, número de casa, E6-33, sector Pío XII, teléfono: 2659-007, Celular.0993164-064, Correo: isabellozada1@hotmail.com, en la figura N° 6 se puede apreciar el mapa del Centro de Educación Inicial.

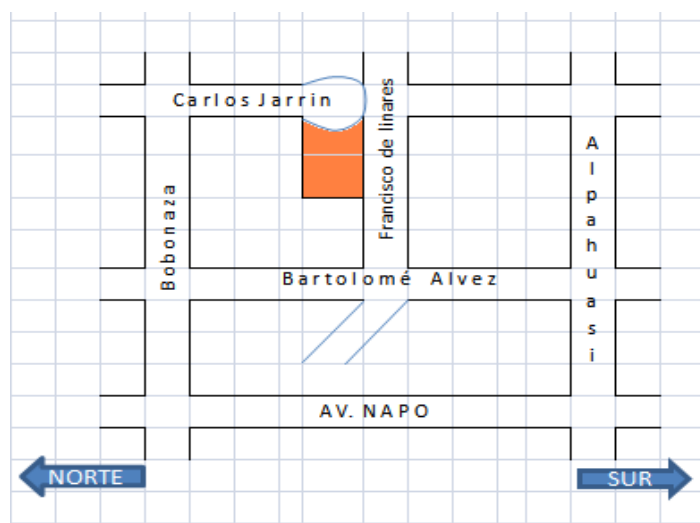


Figura 6. Mapa del Centro de Educación Inicial
Fuente: Centro de Educación Inicial “AVENTURA INFANTIL”
Elaboración: Nelson López

El Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas que debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. (Hernandez, 2006)

El organigrama estructural se establece de forma jerárquica cada una de las áreas con las que cuenta el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, como se puede apreciar en la figura N° 7. Que hace referencia al organigrama estructural del Centro Educación Inicial “Aventura Infantil”.



Figura 7. Organigrama Estructural del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”
Fuente: Centro de Educación Inicial “AVENTURA INFANTIL”
Elaboración: Nelson López

A continuación se presentan las actividades en forma general, tomando como base información general como se aprecia en la figura N° 8 que muestra el Organigrama Funcional del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”.

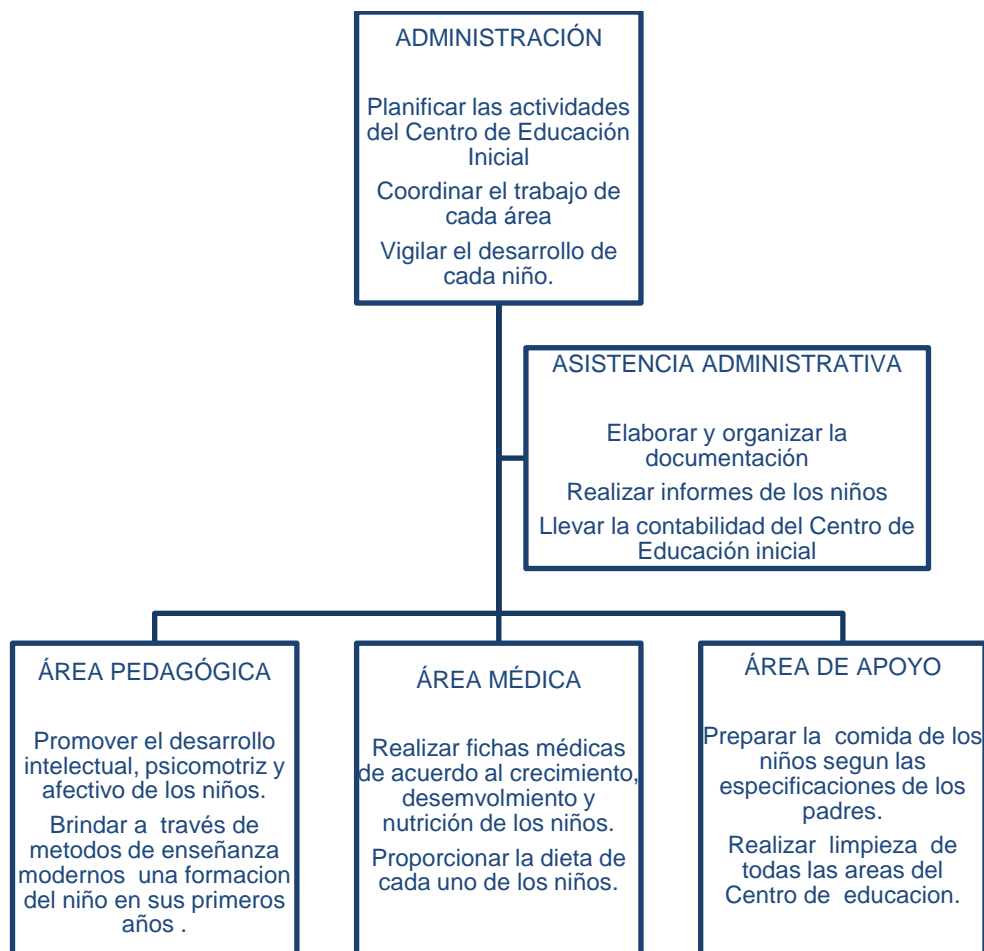


Figura 8. Organigrama Funcional del Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil"
Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"
Elaboración: Nelson López

3.1 Macroentorno

3.1.1 Análisis Externo de la empresa PESTAL

3.1.1.1 Factor político.

Ecuador viene realizando continuos esfuerzos desde 2006 para mejorar la cobertura y la calidad de la educación, concebida como servicio público, a través del desarrollo de programas y proyectos orientados a resolver problemas estructurales del sector, en cumplimiento del Plan Decenal de Educación 2006-2015, así como del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Para lograr todo esto, el actual gobierno ecuatoriano declaró que mejorar la calidad del servicio educativo es una prioridad estratégica nacional, y entre 2006 y 2012 casi triplicó la inversión en el sector.

Se destacan esfuerzos dirigidos a reformar el marco legal, a reorganizar la oferta educativa pública, a universalizar el acceso a la Educación Inicial y a la Educación General Básica e incrementar la cobertura del Bachillerato reduciendo la inequidad social, a mejorar la calidad del desempeño docente, a reformar todos los currículos, a prescribir estándares de calidad educativa y a establecer un sistema de evaluación integral. El nuevo sistema de evaluación no sólo monitorea los aprendizajes de los estudiantes, sino también los desempeños profesionales de docentes y directivos, así como la gestión de las escuelas y colegios, lo cual hace más fácil identificar y corregir áreas problemáticas.

Es así que de acuerdo con la información recopilada se establece que es una oportunidad para el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, considerando que el factor evidencia resultados que son parciales, tomando en cuenta que en la actualidad se aplican las políticas anteriormente mencionadas de forma ininterrumpida, mismas que se encuentran enfocadas en incrementar la cobertura del servicio educativo resultando ser exitosas, por lo cual permitirán de igual forma un acceso mucho más equitativo a la educación y al alcance de todos, y con ello que las estrategias determinadas permitan a la institución mejorar la calidad de sus procesos y el establecimiento de bases sólidas logrando un cambio cualitativo en el futuro.

3.1.1.2 Factor económico

Dentro del factor económico se pueden encontrar elementos que afectan a la sociedad como:

Producto Interno Bruto (PIB)

La situación económica actual del país no muestra un panorama favorable para las organizaciones con fines de lucro, es decir de aquellas que ofrecen un bien o servicio a cambio de una retribución económica. En este sentido a través del análisis del PIB se puede tener una perspectiva general del comportamiento de los principales generadores de riqueza, es decir, el aparato productivo nacional medido en USD. El Ecuador a causa de la caída del precio del petróleo, principal ingreso del país, entro en una recesión que disminuyó el flujo comercial y de actividades productivas. En el año 2014 y 2015 se evidencia un decrecimiento significativo del PIB pasando del 4.0 al 2.0, aproximadamente el Ecuador decreció en 1%. Como se puede apreciar en la figura N° 9 del PIB 2009-2016.

En torno a la información presentada se establece que este es una amenaza para el Centro de Educación Inicial, pues al encontrarse el país en un periodo de recesión disminuye también el flujo comercial, generado de tal forma el decrecimiento de los ingresos de las instituciones educativas particulares, y por ende los de las familias. Lo cual a su vez puede derivar que en relación a dicha recesión, los padres de familia para disminuir y estabilizar sus gastos dentro del hogar pueden inclinarse por la opción de ingresar a su hijo o hija a un Centro de Educación Inicial público, reduciendo los ingresos del establecimiento.

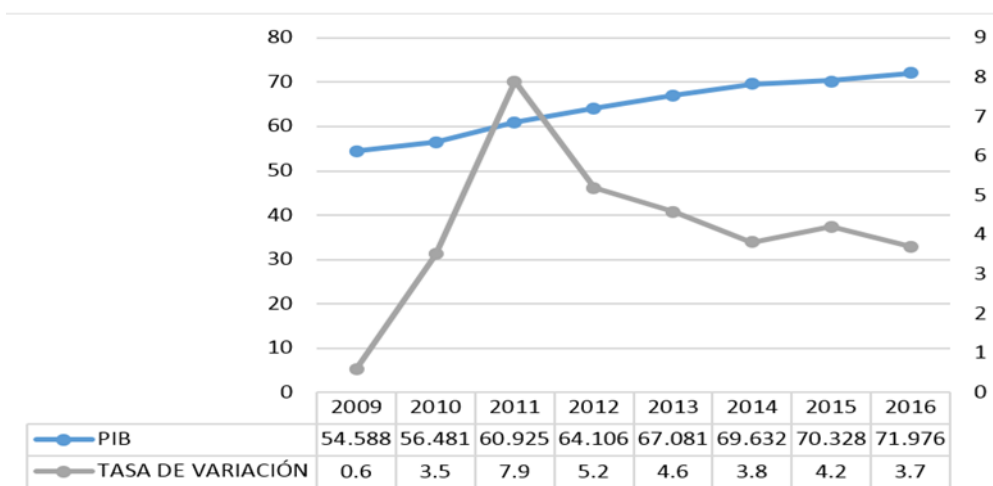


Figura 9. PIB Millones de dólares 2009-2016
 Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)
 Elaboración: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Inflación

La inflación es un medidor macroeconómico que determina la capacidad de acceso a bienes y servicios de la población ecuatoriana, a través de la medición constante del índice de precios del consumidor que establece el crecimiento de los precios de los productos de la canasta básica. Si el nivel de inflación es alto el flujo comercial decrece y por el contrario si la inflación es bajo la capacidad de adquisición aumenta.

Según (BCE, 2015), establece que:

La inflación acumulada hasta el mes de diciembre del 2015, se encontró en 3.09% frente al año 2014 que fue del 3.67, lo que indica que el índice inflacionario se ha mantenido. La estabilidad financiera se ha logrado mediante la adquisición de la moneda del dólar como moneda local y se hace referencia en la figura N° 10 de la variación de la inflación.



Figura 10. Variación de la inflación
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)
Elaboración: Nelson López

Haciendo una evaluación del comportamiento de la inflación desde el año 2013 hasta el año 2015 se puede apreciar fluctuaciones que están siempre a la baja, es decir que en promedio el nivel de inflación en Ecuador es de 2,5%, lo que da muestras de la estabilidad que atraviesa la económica ecuatoriana.

En este sentido se considera a la inflación como una oportunidad para el Centro de Educación Inicial, considerando que la capacidad de adquisición de la población se ha ido incrementando a lo largo de los últimos años, permitiendo aumentar su nivel de vida a través de la compra de bienes y servicios básicos, siendo uno de los servicios con mayor demanda el de la educación, la cual es considerada como una prioridad en la mayor parte de los hogares ecuatorianos, por lo que al tener una menor inflación y un mayor poder de adquisición se tiene una oportunidad latente que le permitirá el ingreso de un mayor número de estudiantes a la institución.

3.1.1.3. Factor social.

El factor social hace referencia al contexto que puede desequilibrar el funcionamiento indirecto del centro de Educación Inicial, es decir, aquellos relacionados con elementos externos no controlables como el desempleo, subempleo y ocupación plena.

Desempleo, Subempleo y Ocupación Plena

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, determina que el país registra una tasa de desempleo al tercer trimestre del 2015 del 4,8% de la PEA y una tasa de subempleo del 49.07%. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos , 2015)

Según (INEC, 2015), determina que en diciembre de 2015 la ocupación plena se encuentra en el 46,13% del PEA; teniendo una baja estadística del 3,17 puntos con relación al 49,3% de diciembre del año anterior. El subempleo a nivel del país es de 49,07%, en diciembre de 2015, a comparación del 44,38% del mismo periodo del año anterior; teniendo un incremento del periodo de 4.69%, por último se determina que la tasa de desempleo a nivel nacional, para diciembre del 2015 se encuentra en 4,8%.

Esta evolución de los tres determinantes del factor social se puede observar en la tabla N°1 del Mercado laboral 2008 - 2015, así como también se aprecia en su representación gráfica de la figura N° 11 de la variación del Desempleo, Subempleo y Ocupación Plena.

Tabla 1. Mercado Laboral 2008-2015

FACTORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Desempleo	6.92%	8.49%	7.59%	6.00%	4.93%	4.74%	5.59%	4.80%
Subempleo	50.11%	51.43%		46.66%	42.24%	44.42%	44.38%	49.07%
Ocupación plena	42.97%	40.08%	42.80%	47.34%	52.83%	50.84%	49.30%	46.13%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)
Elaboración: Nelson López

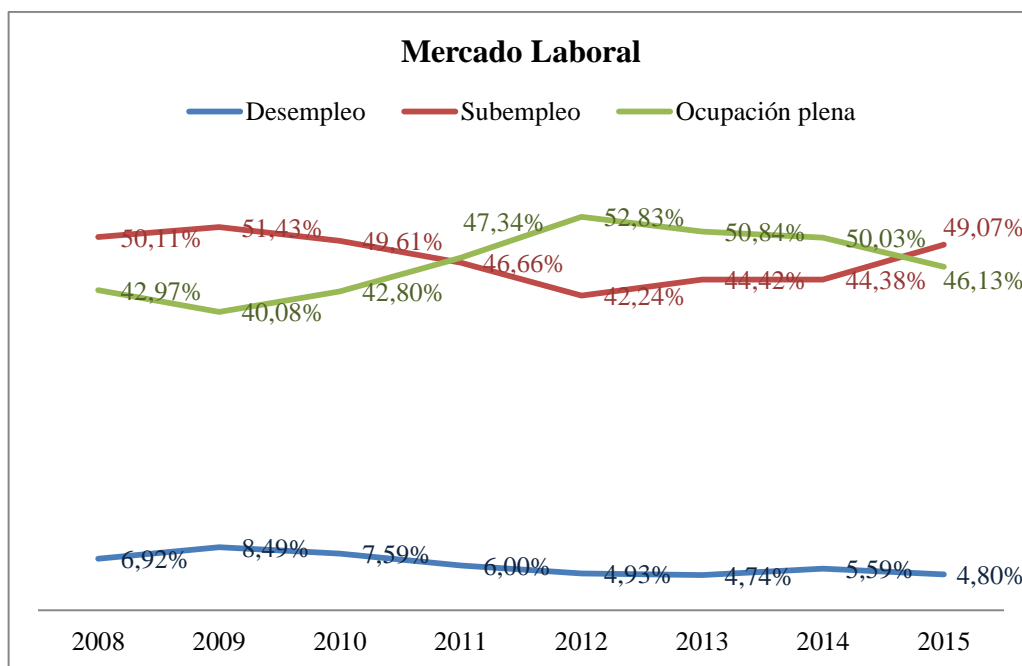


Figura 11. Variación del Desempleo, Subempleo y Ocupación plena
Fuente: (INEC, 2015)
Elaboración: Nelson López

El desempleo según el (INEC, 2015), muestra una tendencia descendente en los últimos años: en diciembre del 2009 se tuvo el porcentaje más alto en desempleo con un 8,49% , mientras que para diciembre del 2013 se notó una reducción estableciéndose en el 4,74%, así mismo, el subempleo en el 2009 se estableció en el 51,43% y para diciembre del 2012 se nota una tendencia decreciente con el 42,24%, y estableciéndose en diciembre del 2013 en el 44,42% de subempleo, por otro lado, la ocupación plena en los últimos años tiene una tendencia al crecimiento para diciembre del 2013 se lo encuentra en un 50,84%.

Al tener una tendencia decreciente principalmente de desempleo refleja la situación que está atravesando la económica del país, pues al tener una cantidad de personas activas (Población Económicamente Activa: PEA) los ingresos de la población son estables y le permiten acceder a bienes y servicios básicos como el de educación, buscando en todo momento mejorar las condiciones de vida de su familia.

Razones por las cuales este factor se convierte en una oportunidad para el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, pues al tener reducción en los porcentajes de desempleo, las posibilidades de que los padres de familia ingresen a sus hijos al establecimiento es mayor, envista de que cuentan con una fuente de ingresos estable que le permiten adquirir más bienes y servicios, permitiendo que el centro, planifique mejoras en sus procesos de enseñanza inicial con el propósito de desempeñar de mejor forma su

trabajo y sus procesos internos, transmitiendo a su personal seguridad y bien estar con el fin de que brinden su contingente y capacidad de manera efectiva y en beneficio de la institución.

3.1.1.4 Factor tecnológico.

Desde hace más de veinte años vivimos en la sociedad de la información a partir de un conjunto de transformaciones que han cambiado la base material de nuestra sociedad. Uno de los fenómenos más impactantes ha sido la introducción generalizada de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en todos los ámbitos de nuestras vidas. Ello ha influenciado de manera rotunda en la forma de trabajar, de divertirnos, de comunicarnos, de socializar y de aprender, así como también en nuestra forma de pensar.

El Centro de Educación inicial, cuenta un conjunto de prácticas pedagógicas pegadas a la tecnología que ayudan a los niños con problemas de aprendizaje, dificultad para procesar y recordar el lenguaje hablado, dificultad para iniciar los rasgos para escritura. En tal sentido, la integración de las nuevas tecnologías a los procesos educativos con los niños pequeños constituye un reto y una oportunidad para modelar, como se puede observar según datos del (INEC, 2015), donde se aprecian la figura N° 12 del porcentaje de personas que utilizan computadoras por grupo de edad a nivel nacional.

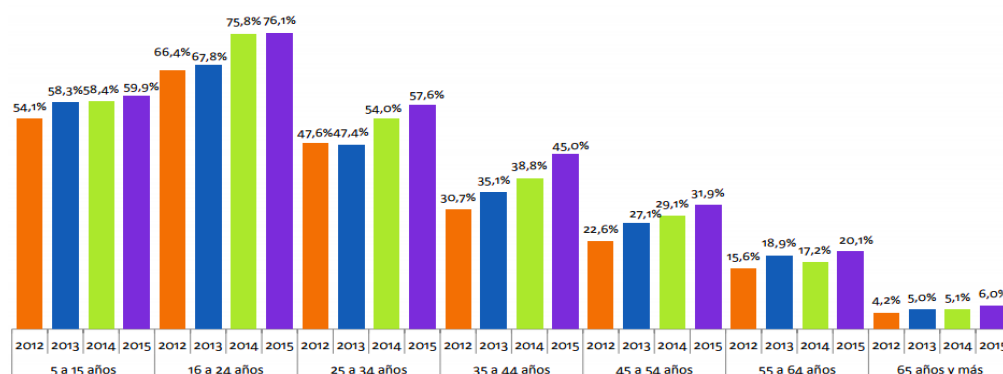


Figura 12. Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel Nacional.

Fuente: (INEC, 2015)

Elaboración: Nelson López

Según datos del INEC, 2015 la población ecuatoriana cuenta con telefonía fija en un 38.9%, en tanto que la población a nivel nacional cuenta con teléfonos inteligentes en un 89.5%, lo que permite el uso y manipulación de los niños a temprana edad a nuevas tecnologías de aprendizaje.

Como podemos ver en la figura N° 13 que nos indica los hogares con teléfono celular a nivel nacional.

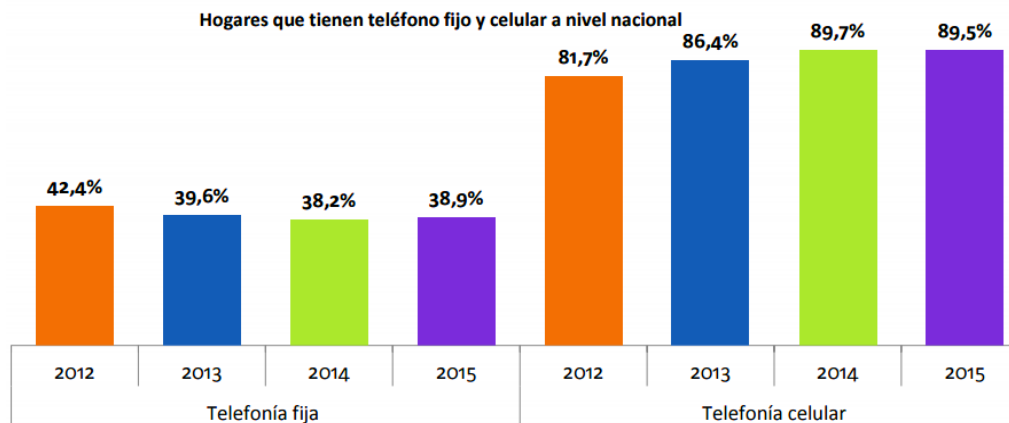


Figura 13. Hogares con teléfono celular a nivel nacional
Fuente: (INEC, 2015)
Elaboración: (INEC, 2015)

Las maestras del Centro de Educación Inicial, al tener en cuenta el uso de la tecnología dentro de sus planificaciones de actividades, permiten a los niños(as), atravesar situaciones de enseñanza orientadas y que promueven procesos de aprendizaje.

Por estas razones, este factor se considera como una oportunidad para el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, debido a que en la actualidad la tecnología de la educación es de suma importancia y su uso a tempranas edades de manera generalizada permite la mejora del proceso de enseñanza dentro de la institución.

3.1.1.5. Factor ambiental

Ciertamente el factor ambiental en el contexto de la educación, es considerado como uno de más importantes en el bienestar y guarda mucha relación con los niños, docentes y padres de familia.

Sin embargo, el factor ambiental generalmente juega en contra de los establecimientos educativos cuando se presentan situaciones adversas, que no permiten el desarrollo adecuado de los niños, una de las causas principales es la falta de condiciones apropiadas dentro de los hogares, las relaciones entre conyugues, unión libre, divorcio, etc.

En torno a esta problemática, cabe destacar que la mayor parte de la estabilidad educativa de los niños se centra en las características de las familias, lo cual hace que el rendimiento escolar sea bueno o malo, e influye en la manera de interrelacionarse con otros niños. Considerando esta razón, es esencial que los docentes desarrollen técnicas metodológicas adecuadas para motivar a los niños a mejorar en su rendimiento, sin embargo, también es importante que se le brinde estabilidad emocional y familiar, de modo que le ayude a proyectar seguridad y buen desenvolvimiento en su entorno.

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera a este factor como una amenaza para el Centro de Educación Inicial, ya que si los padres de familia no asumen sus responsabilidades frente a sus hijos, se puede imputar erróneamente a las capacidades de los docentes y a la misma institución.

3.1.1.6. Factor legal.

Dentro del diseño de un modelo de gestión para el Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil", Quito 2015 es primordial analizar los factores legales que favorecen o perjudican el entorno para brindar un servicio de calidad.

De acuerdo a la constitución de la república del Ecuador en la sección Quinta de la educación en el art, 26 menciona.

La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos. (Constitución Política de la República del Ecuador , 2008, pág. 13) .

A través de este artículo se determina que uno de los principales derechos irrenunciables dentro de la constitución, es la educación que es un segmento primordial para el desarrollo nacional, a través de esta política gubernamental, permitirá al Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil" presentar una norma para que la educación sea de calidad contribuyendo con el crecimiento del país y apoyando con la transferencia del conocimiento a los niños.

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

A través del SENECYT se da a conocer la política pública de incrementar la cobertura en Educación Inicial (3 a 4 años).

Educación Inicial con Calidad y Calidez.- Fortalecer la calidad de Educación Inicial a nivel nacional a través de un modelo de gestión desconcentrado que ejerce la rectoría, amplía la cobertura y mejora la oferta educativa de forma inclusiva promoviendo el ejercicio de derechos con todos los agentes educativos (Secretaría de Educación Superior , Ciencia, Tecnología e Innovación , 2016)

En vista que hoy en día la legislación impulsa el desarrollo empresarial con la creación de negocios que ofertan tanto bienes como servicios, se considera que el factor legal es una oportunidad para el desarrollo del modelo de gestión del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil, ya que podrá definir las estrategias y los indicadores respectivos que conlleven de forma concreta la mejora continua de los procesos dentro de la institución y de esta manera optimizar la calidad del servicio, con el fin de fidelizar a los clientes actuales y potenciales siempre diferenciándose de la competencia directa, con una educación de calidad en beneficio del desarrollo del país.

3.2. Microentorno.

La metodología utilizada para realizar el análisis de competitividad del sector, son las 5 fuerzas de Michael Porter. Esta metodología permite conocer el potencial del sector teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio e innovación.

3.2.1. Análisis Porter

3.2.1.1. Barreras de entrada

Las barreras de entrada se refieren al nivel de dificultad que existe para que nuevos competidores traten de ingresar al mercado.

Debido al crecimiento poblacional en los últimos años y al buscar un desarrollo profesional y laboral, las parejas se han visto en la necesidad de buscar centros de cuidado infantil, es por eso que vemos que en la ciudad de Quito, existen muchos Centros de Desarrollo Inicial, tanto públicos como privados, es así que se puede encontrar un sinnúmero de establecimientos en la zona centro sur de la Ciudad, en casas residenciales que han sido adecuadas para centros Infantiles, lo que limita el aprendizaje de los niños a cuartos de habitación convertidos en aulas de clases.

Influyendo de una manera directa en la facilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado , al mismo tiempo, existen grandes restricciones para las instituciones que se constituyen con capital privado como el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, que en su progreso busca brindar nuevos servicios para el desarrollo y cuidado del infante, en tanto que la existencia y creación de establecimientos públicos y municipales, no están regulados, ni existe control por parte de las autoridades en normar su funcionamiento. Muchas veces los clientes priorizan el precio de la pensión a la calidad, seguridad y confianza del servicio, que son factores que no se los puede dejar a un lado al hablar de una educación integral infantil, en consecuencia tanto el ingreso de nuevos competidores y la falta de regulación a Centros del Estado y Municipales se considera una Amenaza

3.2.1.2. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores determina la cohesión del sector de servicios educativos, es decir, a mayor número de entidades con servicios idénticos a los del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, la rivalidad será mayor y en su defecto a menor número de centros con características similares la rivalidad será menor y el desarrollo del centro será factible en el mediano plazo.

Para una empresa será más difícil competir en el mercado o en un segmento del mismo donde la competencia está bien posicionada, sean empresas numerosas y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” tiene como competidores a las instituciones que se dedican a ofrecer servicios de educación a niñas y niños menores de 6 años de edad, con el propósito de potencializar su desarrollo integral y armónico en un ambiente rico en experiencias formativas, educativas y afectivas, lo que permitirá adquirir habilidades, hábitos, valores, así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias en su desempeño personal y social, competencia que se define en la tabla N° 2.

Tabla 2. Principales competidores de la institución

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	SECTOR	TIPO	NUMERO DE NIÑOS
1	CDI Raquel Verdezoto de Romo Dávila	Cdla. México	Fiscal	No dan información
2	CDI Episcopal	Cdla. México	Pensionado	No dan información
3	CDI Santa Teresita	Cdla. México	Pensionado	No dan información
4	CDI Millenium Kids	Villaflora	Pensionado	No dan información
5	Ludoteca	Villaflora	Pensionado	No dan información
6	CDI Bilingüe Franz Giuxeppe	Villaflora	Pensionado	No dan información
7	CDI James Mathew Barrie	Villaflora	Pensionado	No dan información
8	CDI Cerro Hermoso	Villaflora	Pensionado	No dan información
9	CDI Trabajadores del Futuro	Cdla. Atahualpa	Pensionado	No dan información
10	CDI Children Genios	Cdla. Atahualpa	Pensionado	No dan información
11	CDI Orquideas Junior College	El Recreo	Pensionado	No dan información
12	CDI Johann Straus	El Recreo	Pensionado	No dan información
13	CDI Centi	El Recreo	Pensionado	No dan información
14	Gotitas de Esperanza	Pio XII	Pensionado	No dan información
15	CDI Niccollo Paganini	El Camal	Pensionado	No dan información
16	CDI pequeños Traviesos	Pio XII	Pensionado	No dan información
17	CDI Casita de Chocolate	Pio XII	Pensionado	No dan información
18	CDI San Jorge	Las 5 Esquinas	Pensionado	No dan información
19	CDI Ceti	Pio XII	Pensionado	No dan información

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Nelson López

La competencia actual en la Ciudad de Quito, para el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” son los Centros Infantiles mencionados anteriormente, para garantizar el óptimo desarrollo de los niños y las niñas, y la importancia que tienen los primeros años de vida en la formación del individuo, requiere que los agentes educativos que trabajan en el Centro cuenten con conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para elevar la calidad del servicio. Principios que se establecen como una amenaza para el centro.

3.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores forman parte del encadenamiento de los servicios educativos, por lo que esta relación puede impactar en el desarrollo de los mismos. Al tener una gran variedad de proveedores siendo los más importantes los profesionales que imparten sus conocimientos y que están a disposición de instituciones como el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, el poder de negociación es bajo pues al existir una alto número de profesionales, el precio por sus servicios tiende a disminuir, dándole una ventaja a la institución con el control del costo por talento humano.

Por otro lado, la situación es complicada en el mercado, donde los proveedores estén bien organizados e imponen las condiciones de precio y tamaño del pedido de los insumos que son claves para el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, como se detalla en la tabla N° 3 de los principales proveedores con los cuales contaría el establecimiento.

Tabla 3. Principales proveedores del Establecimiento

Ord.	Proveedor	Artículos	Facturación Anual
1	Centro Comercial Santa María	Arroz	\$ 300
2	Centro Comercial Santa María	Fideo	\$ 200
3	Centro Comercial Santa María	Frutas	\$ 300
4	Centro Comercial Santa María	Leche	\$ 80
5	Centro Comercial Santa María	Azúcar	\$ 50
6	Centro Comercial Santa María	Avena	\$ 100
7	Centro Comercial Santa María	Carnes	\$ 400
8	Centro Comercial Santa María	Legumbres	\$ 100
9	Centro Comercial Santa María	Hortalizas	\$ 200
10	Centro Comercial AKI	Materiales de aseo	\$ 50
11	Centro Comercial AKI	Materiales de oficina	\$ 120
12	Corporación Negociación de Telecomunicaciones	Telefonía e Internet	\$ 200
13	Narcys	Productos comestibles	\$ 75
TOTAL			\$ 2175

Fuente: Investigación de Campo
 Elaboración: Nelson López

Como existe un mercado de libre oferta y demanda y se tiene una gran variedad de distribuidores, los mismos que se los puede cambiar dependiendo de las necesidades del momento se determina como una oportunidad.

3.2.1.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes está determinado por el número de padres de familia interesados en el servicio y su disposición por contratarlo, pues al existir un número considerable de centros con las mismas características, el cliente potencial puede elegir entre varios servicios dándole un alto nivel de negociación por precio, en este caso el cliente tiene la decisión final al momento de contratar un servicio de educación.

Los clientes, en este caso son los padres de familia que viendo la necesidad de que sus hijos tengan una educación inicial de calidad y un buen cuidado, buscan siempre el mejor Centro de Educación Inicial según sus expectativas, esperando recibir un servicio de calidad que sirva para inculcar valores de aprendizaje y buenas costumbres a los niños.

Los principales clientes del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” son personas que tienen niños de 1 a 5 años de edad, y que dichas personas tienen que trabajar o estudiar, estos pueden ser parejas donde los dos trabajan, madres solteras en donde es lógico que tiene que sustentar a sus hijos, o también puede ser padre soltero, viudo o divorciado que tiene a cargo niños pequeños.

Los clientes con los que cuenta la institución son variables en algunos casos y otros son constantes, pero existe incertidumbre por la competencia, es por esto que es muy

importante tener a los clientes satisfechos ya que una mala imagen conlleva a comentarios negativos. Los servicios que ofrece el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” se determinan como una oportunidad frente a otros centros.

3.2.1.5. Riesgo de productos sustitutos

Como productos sustitutos se considera a las empleadas domésticas, que contratadas para realizar el aseo de la casa también se encargan del cuidado de los menores, o también los Centros Infantiles del Gobierno y los Municipales donde se cobra un mínimo precio por este servicio. Lo que representa una amenaza para el establecimiento.

3.2.1.6. Conclusiones del análisis externo

El aspecto que presentó una contribución efectiva en el desarrollo del PIB, es la educación, lo que permite determinar que existe un incremento de la inversión pública hacia la educación.

La acumulación Inflacionaria representa una amenaza para el establecimiento, debido que al incremento de los precios de consumo básico, alimentación, salud, vestimenta, etc., las personas optarán por consumir los productos básicos y pueden buscar productos sustitutos de menor precio.

Se determina que el incremento del subempleo en el país representa una amenaza para el Centro de Educación Inicial ya que al tener menores ingresos en casa, no permiten contratar un establecimiento con los servicios necesarios para una excelente educación y cuidado de sus hijos.

La tecnología que existe en la actualidad representa una oportunidad para la educación temprana de los niños y niñas, ya que desarrollan sus habilidades motoras desde muy temprana edad.

3.3. Análisis AMOFHIT

3.3.1. Administración y gerencia (Capacidad Organizacional)

El centro de Educación Inicial en torno a la administración y gerencia, es una institución que se encuentra integrada y centralizada, considerando que la toma de decisiones provienen específicamente de la directora del establecimiento, misma que se encarga de establecer y asignar las responsabilidades y funciones a cada uno de los docentes, evitando de tal forma la duplicidad de funciones y el sobrecargo de trabajo.

De igual forma, desde sus inicios la institución ha contado con las sugerencias y ayuda de los miembros de la comunidad para constituirse como una de las instituciones reconocidas a través de sus altos estándares de calidad con el servicio de formación y cuidado que imparte a todos los niños y niñas del sector.

Dentro del Centro de Educación Inicial, la educación, es considerada como el pilar fundamental, consolidado como un proceso sostenido y sustentable orientado a la formación y desarrollo de la población y que consta en la constitución específicamente en el Art. 26. “La educación como derecho ineludible e inexcusable del Estado”.

El Centro de Educación Infantil, presenta un código de convivencia Institucional como resultado de las aportaciones que los distintos miembros de la comunidad escolar han realizado al analizar los diversos aspectos del funcionamiento de la Institución y los que intervienen en el diario convivir. Este documento tiene como fin, ser una herramienta que permita la convivencia armónica y positiva entre autoridades, personal docente, administrativo y de mantenimiento, madres, padres de familia o representantes legales, y los niños.

Debe recordarse que los valores institucionales son transversales a todos los ejes de la sociedad. Por otro lado, también debe tenerse en cuenta que el Centro de Educación Inicial debe responder a las exigencias del siglo XXI, las cuales establecen estándares tanto para la práctica pedagógica como para los resultados del rendimiento posterior de los niños en las distintas unidades educativas que acceden. De allí la importancia que tiene el adecuado desarrollo de todas las potencialidades de los alumnos por parte del personal docente. (Vaillant, 2009, pág. 79)

Frente a la capacidad organizacional, el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” instaaura el cumplimiento total de los derechos y deberes para el establecimiento de una

visión integral de las condiciones en las que se desarrolla la labor cotidiana de la Institución y de las necesidades de la comunidad educativa, de forma que se ofrezca consensos que permitan la actuación de todos sus miembros con libertad, de forma autónoma y dentro de los límites de la convivencia armónica, de tal forma que los niños alcancen un desarrollo pleno y convivan en un ambiente de conformidad tanto con los docentes que les imparten la enseñanza como dentro de sus hogares considerando que de aquí parte la estabilidad de los mismos.

3.3.2. Marketing y ventas

El Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, desde su creación se ha mantenido dentro del mercado de la educación, a pesar de los inconvenientes expuestos anteriormente en la falta de regulación en cuanto a la creación de establecimientos públicos y municipales, utiliza como estrategia el tema de referidos o recomendados (publicidad en cadena), ya que por su excelente trabajo, la buen atención al cliente, buen trato tanto a niños(as) como a padres de familia y el cuidado minucioso en los procesos de enseñanza aprendizaje, le han hecho merecedor de la confianza y agradecimiento de los padres, Otras estrategias son la de diferenciación, con la innovación de servicios permanentes como el de la atención médica (vacunas al día, diagnóstico de enfermedades), psicología (terapia individual y familiar), servicios de alimentación (nutrición), celebración de onomásticos. En el área de marketing, realiza la entrega de trípticos en donde se promociona los servicios que brinda, pero no cuenta con un plan en esta área.

3.3.3. Capacidad Operativa

El área de comercialización es la encargada de promocionar los servicios ya existentes y los nuevos a los clientes locales, también es la encargada de recomendar al Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, la inclusión de nuevos servicios, además de fortalecer la relación comercial con los clientes actuales, nuevos y potenciales. El Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” posee una deficiente gestión comercial pues no tiene la metodología necesaria para determinar su real nivel de ventas, así como no cuenta con las herramientas técnicas financieras para poder proyectarlos.

El manejo de los presupuestos es deficiente, limitando la programación de los gastos y costos que requiere el centro para la promoción de los servicios. Adicionalmente, al no realizar investigaciones de mercado que permitan establecer la tendencia y requerimientos de los potenciales clientes, realizando únicamente la planificación de forma empírica.

Consecuentemente las estrategias utilizadas no son suficientes para que la organización tenga más presencia en el mercado.

Es de tal forma que se evidencia que la capacidad operativa del Centro de Educación Inicial debe ser mejorada, considerando que limita el funcionamiento adecuado de sus procesos y de la promoción de los servicios del mismo, restringiendo su competitividad ante otras instituciones. Así mismo es indispensable se realicen investigaciones de mercado para conocer los requerimientos que tiene los padres de familia en torno a la educación de sus hijos, de tal forma que sean considerados por la institución y a su vez se adapten medidas estratégicas que permitan satisfacer dichas necesidades de una manera trascendental y previamente planificadas. De esta forma se logrará que las estrategias funcionen de forma eficaz y en beneficio tanto de la institución en la mejora de su gestión interna, como de los niños en cuanto a su aprendizaje.

3.3.4. Capacidad Financiera

El sistema contable de la empresa es una herramienta muy necesaria y práctica que facilitara al Centro de Educación Inicial, la toma de decisiones y mantener un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera del mismo.

No se cuenta con un área específica de Contabilidad en el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, ya que genera un gasto muy elevado para la institución, sin embargo, se contrata el servicio de forma semestral para realizar el control periódico de los ingresos y gastos del establecimiento, permitiendo mantener una adecuada toma de decisiones; entre las funciones que desarrolla contabilidad encontramos:

- Cobro de pensiones.
- Cobro de cuotas a padres de familia.
- Pagos al IESS.
- Realizar estados financieros.
- Lleva caja chica.
- Pagos a trabajadores, y docentes.
- Pagos de Nomina.

En torno a la capacidad financiera, actualmente se considera como una debilidad para la institución, considerando que al no contar con un área de contabilidad específica, genera que la información contable no sea confiable, y que no disponga con los respaldos

necesarios de la información sobre gastos, ingresos, pagos de pensiones, pagos de docentes, entre otros; impidiendo mantener un proceso contable adecuado. Sin embargo, también es importante considerar que los gastos que incurre el mantener al día la situación contable de la institución genera altos costos, por lo cual se optimiza recursos a través de una presentación de informes de manera semestral, a pesar de ello no es información suficiente debido a que no se constata mes a mes la misma.

3.3.5. Capacidad de Recursos

El Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, centra sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes, implementando nuevas alternativas de servicio con calidad como la alimentación a los infantes, revisiones médicas permanentes con la creación de historias clínicas y tratamientos psicológicos a niños y familia si lo requieren.

La institución contrata personal con los conocimientos necesarios en educación y cuidado de niños, sin embargo, no existe una capacitación constante (aprendizaje y nuevas formas de enseñanza), debido a que no cuenta con un cronograma de capacitaciones y a que sus ingresos limitados no le permiten asignar recursos.

Estructura Educativa

En la actualidad, el Estado ha emprendido una campaña para la mejora de la educación, con una inversión de 270 millones de dólares en el año 2011, pero en su mayoría fue dirigida en la Educación Básica y Superior, dejando solo un 0.8% para la Educación Inicial según el Ministerio de Finanzas. Esta carencia de inversión en la educación inicial se ve reflejada en la falta de infraestructura de calidad en esta área de educación. (Ministerio de Educación, 2016, pág. 56)

El Ministerio de Educación define a la Educación Inicial como el proceso de acompañamiento al desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, tiene como objetivo potenciar su aprendizaje y promover su bienestar mediante experiencias significativas y oportunas que se dan en ambientes estimulantes, saludables y seguros. Los niños y las niñas de esta edad (0 a 5 años) de manera natural, buscan explorar, experimentar, jugar y crear, con actividades que llevan a cabo por medio de la interacción con los otros, con la naturaleza y con su cultura. (Ministerio de Educación, 2016, pág. 56).

En dicho sentido la capacidad de recursos en torno al Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, se considera como una oportunidad, ya que esta, establece la prestación de varios servicios en beneficio del bienestar de los niños y niñas, permitiendo su desarrollo adecuado y pleno. Además de que cuenta con la infraestructura para el desarrollo de actividades cognitivas y recreacionales que contribuyen a la calidad en el desarrollo del área de aprendizaje. De igual forma personal que presta sus servicios es especializado en el cuidado de los menores, aportando a un ambiente estimulante, saludable y seguro.

3.3.6. Tecnología.

En la actualidad la tecnología de la educación es de suma importancia e interviene de forma representativa en la mejora del proceso de enseñanza dentro del Centro de Educación inicial, con un conjunto de prácticas pedagógicas (películas, videos, audios, TV, etc.), el uso con los niños (as) a tempranas edades, brindan la oportunidad para incrementar sus conocimientos a través del juego y posibilitan el ingresar a una cultura de tecnología preparándolos para enfrentar la era de la información que se vive en el presente.

3.3.7. Conclusiones del Análisis Interno

El centro de educación inicial no cuenta con un direccionamiento estratégico (filosofía empresarial como visión, misión y valores), que le permitan gestionar de forma adecuada el desarrollo de sus actividades. En este sentido la generación de procesos internos y el levantamiento de los mismos, permitirán el análisis minucioso de los principales problemas que se presentan en cada nivel de la organización. Además, no cuentan con estructura organizacional adecuadamente definida que no le permite conocer al personal que funciones y responsabilidades tiene en del desempeño de sus labores dentro de la institución.

No existen programas de capacitación para los docentes, que les ayuden a reforzar los conocimientos y el manejo de nuevas herramientas para la educación y cuidado de los niños y niñas con prácticas que generen atracción y motivación en el área del aprendizaje, propiciando poco interés e inestabilidad en la recepción de conocimientos que son impartidos a los niños (as) dentro del Centro.

La falta de un plan estratégico actualizado no le ha permitido al Centro de Educación Inicial encaminarse en el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos, por lo que es necesario que la organización cuente con un direccionamiento estratégico especializado en

la satisfacción de las necesidades de los padres de familia que ingresan a sus niños (as) a la institución para su cuidado. Además es necesario que se planteen estrategias que ayuden al mejoramiento de sus procesos de tal forma que estos funcionen en beneficio no solo de los niños sino también de la institución, teniendo presente que dichas estrategias permitirán un direccionamiento y enfoque sobre las actividades que se deben realizar para lograr el éxito institucional.

La falta de recursos no ha permitido que se establezca un plan de marketing lo que imposibilita que la institución maximice su rentabilidad, así mismo, limitará la comercialización de sus servicios, por lo contrario, las ventajas que nos aporta un Plan de Marketing son importantes para el Centro, porque nos alerta de las debilidades internas y de las amenazas del entorno, así como de nuestras fortalezas y las oportunidades que nos brinda el mercado.

3.4. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del Centro de Educación Inicial, obteniendo un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la institución. A través del análisis FODA se podrá detectar las principales oportunidades que tiene el centro para desarrollarse así como las amenazas que disminuyen su perspectiva de crecimiento, para de esta forma potenciar sus debilidades y mejorar sus fortalezas con el fin de estructurar un servicio acorde a las necesidades del mercado.

Para la elaboración de las matrices se tomará como base la medición de las oportunidades y las amenazas que son externas y las fortalezas y debilidades que son internas propias del Centro de Educación Inicial, y que se encuentran en el cuadro de medición de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Para la ponderación de cada oportunidad y amenaza se tiene la siguiente escala de valores del cuadro de medición del FODA de la Tabla 4.

Tabla 4. Cuadro de medición del FODA

	ALTA	MEDIA	BAJA
OPORTUNIDAD	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
AMENAZA	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Nelson López

Esta valoración ponderada permite centrar la atención en aquellos impactos que poseen un máximo de intensidad y que tienen un carácter estratégico para la organización.

3.4.1. Matriz de estrategias.

Tabla 5. Matriz de impacto Externa

FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	A	M	B
Ord.	MACROAMBIENTE						
FATOR ECONÓMICO							
1	Bajo crecimiento del PIB nacional					x	
2	Bajo nivel de crecimiento de la Inflación		x				
FACTOR SOCIAL							
3	Bajos niveles de desempleo		x				
4	Crecimiento del subempleo					x	
5	Bajos niveles de Ocupación plena					x	
FACTOR TECNOLÓGICO							
6	Acceso a tecnología de última generación	x					
FACTOR POLÍTICO							
7	Estabilidad política	x					
FACTOR LEGAL							
8	Leyes a favor de la Educación	x					
MICROAMBIENTE							
9	Poder de negociación de los proveedores		x				
10	Poder de negociación de los clientes	x					
11	Barrera de entrada				x		
12	Rivalidad entre competidores				x		
13	Riesgo de productos sustitutos				x		

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Nelson López

En la tabla N° 5 se analiza la matriz de impacto externa, en la que determina que la mayoría de los factores son de impacto medio y alto, por lo que la institución educativa debe mejorar sus estrategias para convertir las amenazas en oportunidades para el buen desarrollo y reconocimiento del servicio que ofrece.

Tabla 6. Matriz de Impacto Interna

FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	A	M	B
Ord.	ANALISIS INTERNO						
1	Procesos de administración claramente definidos		x				
2	Falta de procesos de contabilidad					x	
3	Falta de publicidad y marketing					x	
4	Falta de capacitación					x	
5	Falta de manuales de procesos					x	
6	Planes de comunicación interna	x					
7	Calidad en los productos y materiales didácticos	x					
8	Docentes profesionales		x				
9	Se ofrece servicio de Psicóloga y Médico	x					
10	calidad en el servicio	x					
11	No existe un Plan Estratégico de Márquetin				x		
12	No existe departamento de comercialización				x		

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Nelson López

En la tabla N° 6 se determina las fortalezas y debilidades con las que cuenta el Centro de Educación Inicial, se puede apreciar que presenta un equilibrio, sin embargo, si la institución desea mejorar debe implementar herramientas de gestión enfocadas hacia la calidad para que las debilidades se conviertan en fortalezas. Dentro de debilidades principales se encontró la carencia de un área especializada en la contabilidad del centro así como la falta de desarrollo de herramientas de marketing, lo que disminuye el nivel de ingresos al no aprovechar las condiciones actuales del mercado.

Tabla 7. Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	Bajo nivel de crecimiento de la Inflación	Crecimiento del subempleo	Bajos niveles de Ocupación plena	Barrera de entrada	Rivalidad entre competidor es	Riesgo de productos sustitutos	TOTAL	
Falta de un área de Contabilidad	3	1	3	1	1	1	10	6
Falta de publicidad y marketing	5	3	3	3	5	5	24	4
Falta de capacitación	3	5	3	3	5	3	22	5
Falta de manuales de procesos	3	5	3	5	5	5	26	1
No existe un Plan Estratégico de Marketing	3	3	5	3	5	5	24	2
No existe departamento de comercialización	3	3	3	5	5	5	24	3
Total	20	20	20	20	26	24	130	
	3	4	5	6	1	2		

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Nelson López

En la tabla N° 7 de la Matriz de Vulnerabilidad se analiza los factores de mayor riesgo para el crecimiento de la institución. La rivalidad entre competidores tiene la calificación más alta de 26 por ende el centro de educación inicial debe realizar un plan estratégico de marketing para poder tener un mejor posicionamiento, de la misma forma la falta de manuales de procesos hace que el centro educativo no cumpla con los objetivos planteados, por lo que es necesario que se implementen flujogramas de servicio.

Tabla 8. Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Bajos niveles de desempleo	Acceso a tecnología de última generación	Estabilidad política	Leyes a favor de la Educación	bajo nivel de poder de negociación de los proveedores	bajo nivel de poder de negociación de los clientes	TOTAL	
Procesos de administración claramente definidos	3	3	1	1	3	3	14	6
Planes de comunicación interna	3	5	3	1	3	3	18	4
Calidad en los productos y materiales didácticos	3	3	5	1	3	3	18	5
Docentes profesionales	5	3	3	5	5	5	26	2
Calidad en el servicio	3	5	3	3	5	5	24	3
Se ofrece servicio de Psicóloga y Médico	5	5	5	5	5	5	30	1
TOTAL	22	24	20	16	24	24	130	
	4	1	5	6	2	3		

Fuente: Investigación de Campo
 Elaboración: Nelson López

En base a la Matriz de Aprovechabilidad tomada de la tabla N° 8, se determinó el factor más favorable para el Centro de Educación Inicial que se considera al tener acceso a tecnología actualizada, bajo poder de negociación de los proveedores, bajo poder de negociación de los clientes, que permitirán tener oportunidades y fortalezas para el crecimiento institucional, también se considera que el centro ofrece servicio de psicología y médica y presenta docentes profesionales, sin embargo se presenta una calificación baja en cuanto a la falta de procesos administrativos bien definidos.

Posterior al análisis de la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad se realiza la evaluación FODA representada en la tabla 9, donde se efectúa una síntesis de la fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas que tiene el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” en el macro y micro entorno.

Tabla 9. Matriz FODA

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Se ofrece servicio de Psicóloga y Médico	Acceso a tecnología de última generación
Docentes profesionales	bajo nivel de poder de negociación de los proveedores
Calidad en el servicio	bajo nivel de poder de negociación de los clientes
Planes de comunicación interna	Bajos niveles de desempleo
Calidad en los productos y materiales didácticos	Estabilidad política
Procesos de administración claramente definidos	Leyes a favor de la Educación
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de manuales de procesos	Rivalidad entre competidores
No existe un Plan Estratégico de Marketing	Riesgo de productos sustitutos
No existe departamento de comercialización	Bajo nivel de crecimiento de la Inflación
Falta de publicidad y marketing	Crecimiento del subempleo
Falta de capacitación	Bajos niveles de Ocupación plena
Falta de un área de Contabilidad	Barrera de entrada

Fuente: Investigación de Campo
 Elaboración: Nelson López

Tabla 10. Matriz de estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS													
FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS							DEBILIDADES					
	de Psicóloga y Médico	Docentes profesionales	Calidad en el servicio	Planes de comunicación interna	productos y materiales didácticos	Procesos de administración claramente definidos	Falta de manuales de procesos	No existe un Plan Estratégico de	No existe departamento de	Falta de publicidad y marketing	Falta de capacitación	Falta de área de contabilidad	
OPORTUNIDADES	FO							DO					
Aceeso a tecnología de última generación	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer el desarrollo del pensamiento cognoscitivo de los niños y niñas del Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil". Reforzar la aplicación de técnicas de enseñanza que permitan estimular el aprendizaje, cognitivo para impulsar la participación activa de los niños. Socializar el modelo de gestión por procesos basado en el BSC que permitan un adecuado aprendizaje y cuidado a los niños y niñas. 							<ul style="list-style-type: none"> Construir modelos de enseñanza – aprendizaje que contemplen la integración de contenidos semíticos, procesos propios de las disciplinas, con el propósito de la construcción, adquisición y profundización de los conocimientos. Crear una página web donde se registren los servicios que ofrece el Centro de Educación Inicial. 					
Bajo nivel de poder de negociación de los proveedores													
Bajo nivel de poder de negociación de los clientes													
Bajos niveles de desempleo													
Estabilidad política													
Leyes a favor de la Educación													
AMENAZAS	FA							DA					
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> Realizar convenios con otras instituciones privadas y del estado para incrementar la cobertura de servicios a los sectores de la provincia Proporcionar una administración eficiente, eficaz y efectiva que satisfaga las necesidades de los padres de familia del Centro de Educación Inicial. 							<ul style="list-style-type: none"> Realizar permanentemente capacitaciones en temas de manejo didáctico de las herramientas de aprendizaje. Establecer un sistema de control que permita observar la adecuada aplicación de los procesos por el personal de la Dirección. 					
Riesgo de productos sustitutos													
Bajo nivel de crecimiento de la inflación													
Crecimiento del subempleo													
Bajos niveles de ocupación plena													
Barreras de entrada													

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

CAPÍTULO IV
PROPUESTA

4.1. Introducción.

Una vez realizado el diagnóstico situacional y determinado las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad mismas que nos permitieran definir la propuesta para la mejora del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”.

4.2. Direccionamiento Estratégico.

De manera general la estrategia del Centro de Desarrollo Inicial se enfoca en el cliente, el servicio y a los procesos internos. El Modelo DELTA, o Estrategia Adaptativa de Procesos, parte de estas opciones para vincular la estrategia con la ejecución, estableciendo una posición estratégica singular que considera opciones complementarias y emergentes, para lo cual se define la visión, misión, principios, valores, objetivos, políticas y estrategias con los que deberá direccionarse la institución educativa para su desarrollo.

Visión (propuesta)

“Para el 2021 alcanzar el prestigio necesario para ser reconocido como el mejor Centro de Educación Inicial de la más alta calidad en el sur de Quito, por medio de la actualización de su normatividad, capacitación de su personal, mejora continua de sus procesos, optimización de los recursos y que la expansión del mismo cubra la demanda real en su función educativo- asistencial”.

Misión (propuesta)

“Brindar educación de calidad a niños comprendidos entre 2 a 5 años de edad, contando con excelentes docentes capacitados e instalaciones perfectamente adecuadas para la comodidad de los mismos, en un ambiente de valores morales y éticos”.

Principios (propuestos)

Calidad: Satisfacción plena de las necesidades tanto de padres de familia como niños, cubriendo sus expectativas, despertando nuevas habilidades y destreza, diseñando servicios que propendan hacia la mejora continua y hacia la competitividad tanto interna como externa.

Ética: Es el conjunto de principios que orientan la conducta humana, los cuales se constituyen en las herramientas básicas para la construcción de una convivencia sana entre niños y profesionales del Centro de Educación inicial, formando un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades de educación, nutrición y salud.

Transparencia: Estar dispuestos a mostrar, sustentar y comunicar las actividades internas, manejando la información en forma ágil, completa y efectiva.

Competitividad: La competitividad requiere de la comprensión del mercado, altos niveles de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el producto.

Responsabilidad: La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido, tanto al interior del Centro de Educación inicial como al exterior con los padres de familia y la sociedad.

Trabajo en equipo: La unión de todos los que integran el Centro de Educación inicial, haciendo a un lado diferencias, permite el desarrollo de las actividades de trabajo y el cumplimiento de objetivos.

Compromiso: El compromiso es hacer propios los objetivos del Centro de Educación inicial, actuando con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno.

Valores (propuestos)

A continuación se detallan los valores de acuerdo a las actividades que se realizan al interior del Centro de Educación inicial, los cuales se interrelacionan a las metas que desean conseguir:

Nuestros Clientes

Niños de entre 2 y 5 años de edad con sus respectivas familias, habidos por brindar a sus hijos una formación de calidad, integrando valores y principios que fortalezcan el crecimiento y desarrollo de los infantes.

Nuestros Servicios

Educación y formación inicial, alimentación personalizada y atención médica y Psicológica.

Nuestro Personal

Personal experimentado, motivado, profesional, capacitado y comprometido en lograr sus objetivos tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Nuestra Confianza en el Sistema de Educación

Confianza en que el sistema educativo ecuatoriano mejorará progresivamente y se establezcan estándares de calidad que fomenten el fortalecimiento de la estructura formativa del país.

Nuestra Economía

Una rentabilidad consistente y creciente que nos permita tener estabilidad para ofrecer un servicio de calidad conforme los requerimientos de los padres de familia y a las necesidades de los niños.

Esto se complementa con la práctica diaria de valores como:

- a. Ética
- b. Honestidad
- c. Respeto
- d. Transparencia
- e. Perseverancia
- f. Disponibilidad al cambio
- g. Aprendizaje

Estos valores son la base fundamental para que el Centro de Educación Inicial pueda alcanzar el éxito sin ningún problema, ya que son juicios morales sobre determinadas cuestiones dentro de la gestión administrativa y educativa de cada colaborador. Cada uno de los valores planteados servirá como instrumentos sociales que permitirán orientar las conductas de los colaboradores hacia la calidad.

Objetivos (propuestos)

El objetivo es un propósito o cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio, lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo. Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

General

Brindar educación de calidad a niños comprendidos entre 2 a 5 años de edad, a través del diseño y posterior implementación de un modelo gestión en el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”.

Específicos

- Ofrecer un ambiente familiar en conjunto con los niños, padres de familia y docentes, otorgando una educación de calidad basada en el amor y respeto.
- Implementar un sistema de gestión permitir a la institución, reducir costos optimizando los recursos.
- Ofrecer un Centro de Educación Inicial seguro y cómodo para los niños y dar esta misma imagen a los padres.
- Optimizar percepción de calidad del proceso de formación y seguridad alimentaria del servicio de nutrición.
- Crecimiento sustentable y sostenible.
- Desarrollar proyectos de innovación relacionados a calidad en el servicio de formación inicial, atención médica y psicológica.

Políticas (propuestas)

- El centro de educación inicial contará con educadores capacitados en el manejo y cuidado de niños.

- Los docentes se centrarán en el aprendizaje de los niños, estimulando el pensamiento crítico y creativo del niño.
- Desarrollar las habilidades psicomotrices mediante el uso de materiales y herramientas didácticas.
- El Centro de Educación Inicial, trabajará conjuntamente con los padres de familia, de tal manera que posibiliten su desarrollo y aprendizaje de la mejor manera.
- El centro de educación inicial promoverá un enfoque de derechos, equidad e inclusión social desde los primeros años.
- Prestar servicios de educación inicial con atención integral mirando el entorno familiar, comunitario e institucional.
- Capacitar a los docentes que permitan generar un ambiente sano y seguro para un aprendizaje temprano de calidad.

Estrategias (propuestas)

Las estrategias propuestas son el resultado del análisis FODA, a través del cual se pretende aprovechar las oportunidades y potenciar las debilidades que posee el Centro de Educación Inicial.

- Realizar permanentemente capacitaciones en temas de manejo didáctico de las herramientas de aprendizaje.
- Crear una página web donde se registren los servicios que ofrece el Centro de Educación Inicial.
- Favorecer el desarrollo del pensamiento cognoscitivo de los niños y niñas del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”.
- Construir modelos de enseñanza – aprendizaje que contemplen la integración de contenidos semánticos, procesos propios de las disciplinas, con el propósito de la construcción, adquisición y profundización de los conocimientos.
- Reforzar la aplicación de técnicas de enseñanza que permitan estimular el aprendizaje, cognitivo para impulsar la participación activa de los niños y niñas.
- Socializar el modelo de gestión , basado en el BSC que permitan un adecuado aprendizaje y cuidado a los niños y niñas del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”
- Establecer un sistema de control que permita observar la adecuada aplicación de los procesos por el personal de la Dirección.

- Realizar convenios con otras instituciones privadas y del estado para incrementar la cobertura de servicios a los sectores de la provincia.
- Proporcionar una administración eficiente, eficaz y efectiva que satisfaga las necesidades de los padres de familia del Centro de Educación Inicial.
- Seleccionar al personal administrativo y docente idóneo, del Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil” para que sea un aporte esencial de los procesos internos.

4.3 Mapa de Filosofía Empresarial

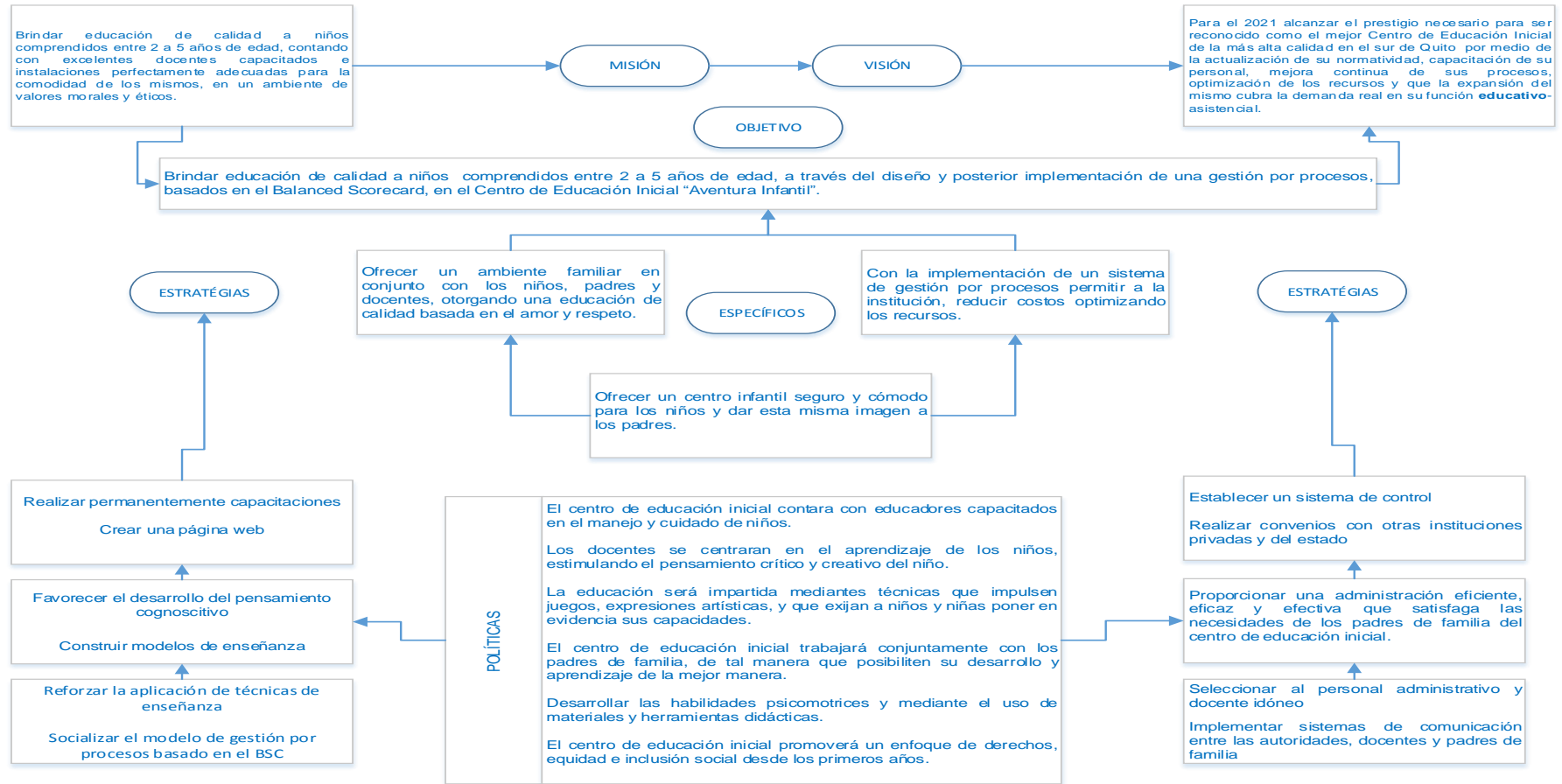


Figura 14. Mapa de Filosofía Empresarial

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Nelson López

4.4. Perspectivas estratégicas.

Las perspectivas estratégicas del Centro de Educación inicial, se compone de la perspectiva de los clientes, financiera, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, y de los stakeholders (partes interesadas), las cuales forman parte de la metodología del balanced.

4.4.1. Balanced Scorecard

Este permitirá mejorar la gestión a través del control adecuado del desarrollo del Centro de Educación inicial. Para esto se han elaborado diferentes perspectivas estratégicas que complementan la evaluación de las actividades de la institución.

Las perspectivas son acciones que se generan a partir de los procesos clave, aquellos que agregan valor al servicio.

Perspectiva clientes (C)

- A. Realizar actividades como días de familia, talleres, reuniones, para mejorar las relaciones entre padres de familia de los niños (as) y docentes del Centro de Educación Inicial, e impartir una educación de calidad basada en el amor y respeto.
- B. Implementar un sistema de gestión permitirá a la institución, reducir costos optimizando los recursos.
- C. Realizar un análisis y evaluación continua de la cadena de valor del Centro de Educación Inicial.

Perspectiva financiera (F)

- A. Incrementar la rentabilidad del Centro de Educación Inicial a través de la optimización de los recursos.
- B. Establecer costos competitivos en relación a los de la competencia.
- C. Crecimiento sustentable y sostenible.

Perspectiva de procesos internos (P)

- A. Implementar la gestión balanced scorecard, de la gestión administrativa y operacional a nivel institucional.
- B. Diversificar los servicios de atención integral del Centro de Educación Inicial.
- C. Desarrollar proyectos de innovación relacionados a calidad en el servicio de

formación inicial, atención médica y psicológica.

- D. Desarrollar sistemas de gestión que permitan integrar todos los procesos del Centro de Educación Inicial para mejorar la calidad de formación inicial.
- E. Establecer e integrar metodologías de información para el mejoramiento de la gestión interna del Centro de Educación Inicial. Sistemas y canales de comunicación simple, confiable, en línea y para toda la institución.
- F. Lograr certificaciones nacionales de calidad de formación inicial con servicios complementarios de atención médica, psicológica y de nutrición.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (AC)

- A. Mejorar los procesos de evaluación del personal, incentivos y desarrollo profesional.
- B. Gestión del talento humano y formación profesional.
- C. Fomentar del desarrollo de la Cultura, mediante la creatividad, aceptar el error y la Flexibilidad a través de la colaboración, enfoque sistémico y estratégico. Disciplina. Humildad, austeridad, respeto.
- D. Implantar filosofía "Great Place to Work", para los colaboradores del Centro de Educación Inicial.

Perspectiva "Stakeholders"- Partes Interesadas (S):

- A. Instaurar alianzas estratégicas de beneficio mutuo con proveedores, centros similares de formación inicial y el Estado.
 - B. Cumplir con la normativa legal vigente para el funcionamiento de centro de formación inicial determinados por los Ministerios de Educación y Ministerio de Salud.
 - C. Desarrollo integral del Centro con el entorno (comunidad).
- Perspectivas que se detalla en la figura N° 15.

4.5. Mapa Estratégico

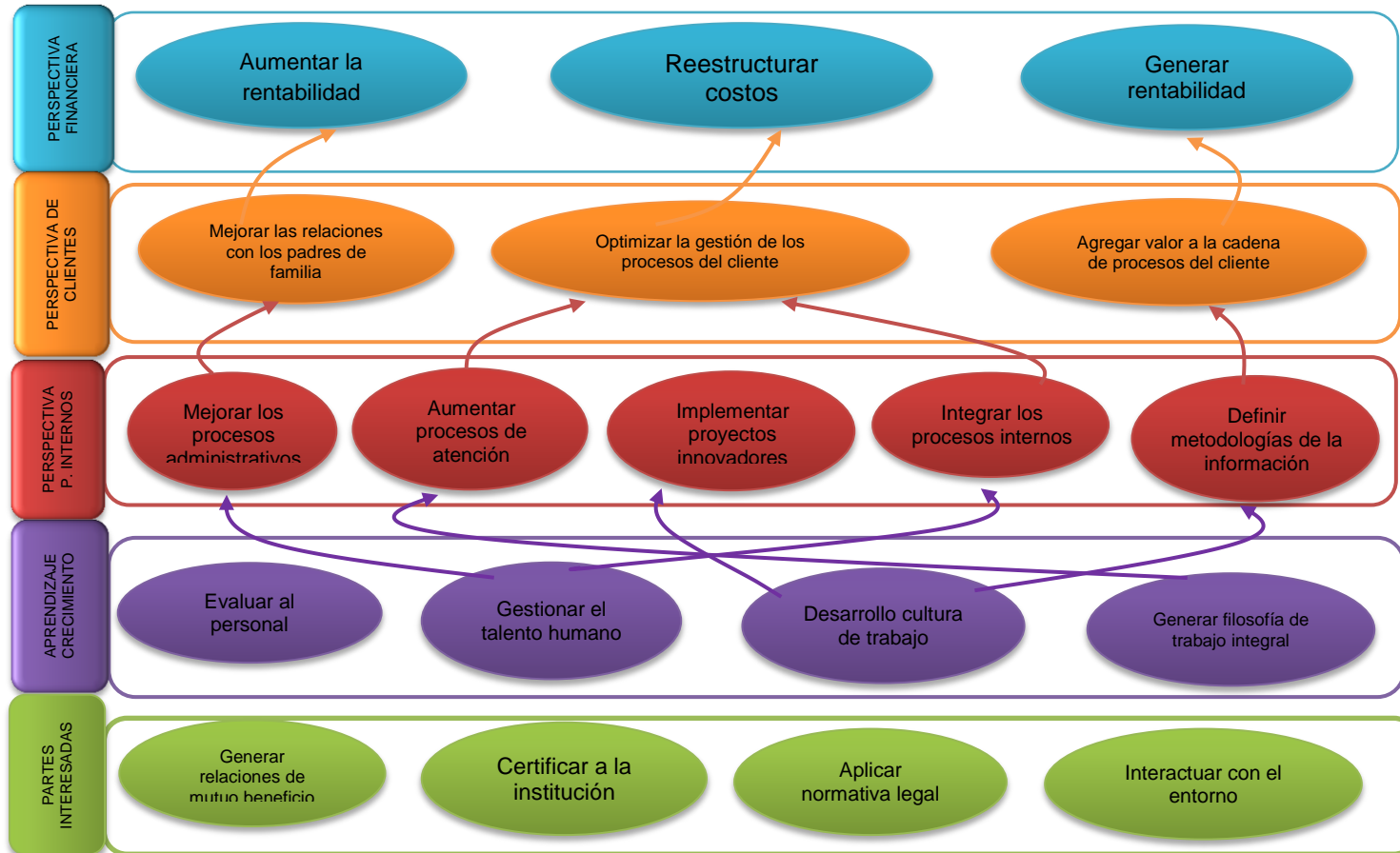


Figura 15. Mapa Estratégico

Fuente: Información elaborada en el CDI.

Elaboración: Nelson López

Tabla 11. Perspectivas Estratégicas

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS			INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA	METAS	EVALUACIÓN
Perspectiva Clientes	C1	Realizar actividades como días de familia, talleres, reuniones, entre otras para mejorar las relaciones con los padres de familia de los niños y niñas del Centro de Educación Inicial, e impartir una educación de calidad basada en el amor y	C1.1: Numero de actividades realizadas con padres de familia y niños	$x = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades propuestas}} * 100$	Incrementar el porcentaje de actividades realizadas con los padres de familia y los niños en conjunto	ANUAL
	C2	Implementar un sistema de gestión que permita a la institución, reducir costos optimizando los recursos.	C2.1: Numero de procesos mejorados	$x = \frac{\text{Procesos mejorados}}{\text{Total procesos}} * 100$	Lograr un mejoramiento del 100% de los procesos.	TRIMESTRAL
	C3	Realizar un análisis y evaluación continua de la cadena de valor del Centro de Educación Inicial.	C3.1: Procesos de la cadena de valor	$x = \frac{\text{Procesos que agregan valor}}{\text{Procesos totales}} * 100$	Incrementar procesos que agregan valor en 10%	TRIMESTRAL
Perspectiva Financiera	F1	Incrementar la rentabilidad del Centro de Educación Inicial a través de la optimización de los recursos.	F1.1: Nuevas inversiones en el Centro de Educación Inicial	$x = \frac{\text{Inversiones actuales}}{\text{inversinistas futuras}} * 100$	Incrementar el porcentaje de ventas en un 15%	ANUAL
	F2	Establecer costos competitivos en relación a los de la competencia.	F2.1: Número de matrículas anuales	$x = \frac{\text{Niños matriculados actuales}}{\text{Niños matriculados futuros}} * 100$	Incrementar el porcentaje de matriculados nuevos en un 15%.	ANUAL
	F3	Crecimiento sustentable y sostenible.	F3.1: Rentabilidad anual	$x = \frac{\text{Ingresos anteriores}}{\text{Ingresos actuales}} * 100$	Incrementar el porcentaje de ventas en un 15%	ANUAL
Perspectiva Procesos Internos	P1	Implementar la gestión balanced scorecard, para la gestión administrativa y operacional a nivel institucional.	P1.1: Numero de procesos mejorados	$x = \frac{\text{Procesos mejorados}}{\text{Total procesos}} * 100$	Lograr un mejoramiento del 100% de los procesos.	TRIMESTRAL
	P2	Diversificar los servicios de atención integral del Centro de Educación Inicial.	P2.1: Numero de procesos de interrelación de departamentos	$x = \frac{\text{Numero de departamentos atendidos}}{\text{Total departamentos}} * 100$	Incrementar el porcentaje departamentos atendidos en 10%	TRIMESTRAL
	P3	Desarrollar proyectos de innovación relacionados a calidad en el servicio de formación inicial, atención médica y psicológica.	P3.1: Numero de proyectos desarrollados	$x = \frac{\text{Proyectos realizados}}{\text{Proyectos programados}} * 100$	Cumplir con el 100% de proyectos propuestos.	SEMESTRAL

	P4	Desarrollar sistemas de gestión que permitan integrar todos los procesos del Centro de Educación Inicial para mejorar la calidad de formación inicial.	P4.1: Numero de sistemas aplicados	$x = \frac{\text{Procesos ajustados al sistema}}{\text{Procesos totales}} * 100$	Lograr desarrollo al 100% el sistema.	SEMESTRAL
	P5	Establecer e integrar metodologías de información para el mejoramiento de la gestión interna del Centro de Educación Inicial. Sistemas y canales de comunicación simple, confiable, en línea y para toda la institución.	P5.1: % de utilización de TICS	$x = \frac{\text{Actividades con TICS}}{\text{Total actividades}} * 100$	Lograr implementar TICS en 60%	TRIMESTRAL
	P6	Lograr certificaciones nacionales de calidad de formación inicial con servicios complementarios de atención médica, psicológica y de nutrición.	P6.1: número de certificaciones obtenidas	$x = \frac{\text{certificaciones alcanzadas}}{\text{certificaciones aplicadas}} * 100$	Aplicar Certificaciones en 10%	SEMESTRAL
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	AC1	Mejorar los procesos de evaluación del personal, incentivos y desarrollo profesional.	AC1.1: Numero de evaluaciones aplicadas	$x = \frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{\text{evaluaciones propuestas}} * 100$	Mejorar en un 60% los procesos de evaluación	SEMESTRAL
	AC2	Gestión del talento humano y formación profesional.	AC2.1: Número de recompensas al personal	$x = \frac{\text{Personal recompensado}}{\text{total personal}} * 100$	Incrementar el porcentaje de recompensas en 10%	TRIMESTRAL
	AC3	Fomentar del desarrollo de la Cultura, mediante la creatividad, aceptar el error y la Flexibilidad a través de la colaboración, enfoque sistémico y estratégico. Disciplina. Humildad, austeridad, respeto.	AC3.1: Número de procesos creativos para la enseñanza	$x = \frac{\text{Procesos creativos}}{\text{Total procesos}} * 100$	Lograr implementar procesos creativos en 60%	TRIMESTRAL
	AC4	Implantar filosofía "Great Place to Work", para los colaboradores del Centro de Educación Inicial.	AC4.1:Nivel de cumplimiento de la filosofía implantada	$x = \frac{\text{Nivel de cumplimiento}}{\text{Filosofía propuesta}} * 100$	Lograr cumplir el 80% de la filosofía implantada	SEMESTRAL

Fuente: Resultado de la Investigación de Campo

Elaboración: Nelson López

4.6. Gestión por procesos

La gestión , permite organizar el funcionamiento interno del Centro de Educación Inicial, a través de la diferenciación de los niveles, actividades y procedimientos que realiza cada área de la institución, como se puede observar en la figura N°16 Mapa de Procesos.

4.6.1. Mapa de procesos.



Figura 16. Mapa de procesos

Fuente: (Pérez 2010)

Elaboración: Nelson López

El Mapa de Procesos determina de forma general las actividades y procedimientos que se realizan desde una perspectiva macro, el mismo establece la estructura del funcionamiento interno del Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil". Los procesos estratégicos, hacen alusión al plan estratégico que se debe realizar en el centro cada año en coordinación con el área administrativa y operacional. La gestión del plan como de los procesos estratégicos deben estructurarse para el cumplimiento eficaz de los objetivos del Centro de Educación Inicial. Los procesos técnicos deben ser definidos por los niveles de educación, medicina y nutrición. Los procesos de apoyo se realizan en el nivel administrativo donde se gestionan los recursos para ofrecer el servicio de formación a niños de 2 a 5 años, así como también el mantenimiento de las instalaciones, compra de materiales didácticos e insumos médicos.

A continuación se ilustra una cadena de valor, mostrando cada una de las áreas que

conforman procesos individuales, pero que se relacionan entre sí, puesto que todos persiguen objetivos comunes como el desarrollo integral de los niños entre 2 y 5 años de edad como se observa en la tabla N° 17.

4.6.2. Cadena de valor.



Figura 17. Cadena de valor
 Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"
 Elaboración: Nelson López

4.6.3. Proceso de enseñanza inicial.

Las docentes en educación parvularia, se encargan de realizar un test de diagnóstico inicial a los niño y niñas que ingresan al Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil", adicionalmente se encargan de la planificación semanal de las actividades del aula congruente con la educación inicial, de esta manera se facilita el trabajo diario. También realizan la evaluación mensual de los objetivos alcanzados por niños y niñas; paralelamente las parvularias diseñan el material didáctico de acuerdo a las tareas establecidas en el plan de aula. De forma complementaria imparten orientación pedagógica a padres y madres de familia.

Como se visualiza en la figura N° 18 ,19 y en la tabla N°12 donde se ilustran las entradas,

recursos, controles y salidas, así como su diagrama de flujo de actividades y su respectiva ficha de control de proceso.



Figura 18. Macroproceso de enseñanza inicial

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

Diagrama de flujo: proceso de enseñanza inicial

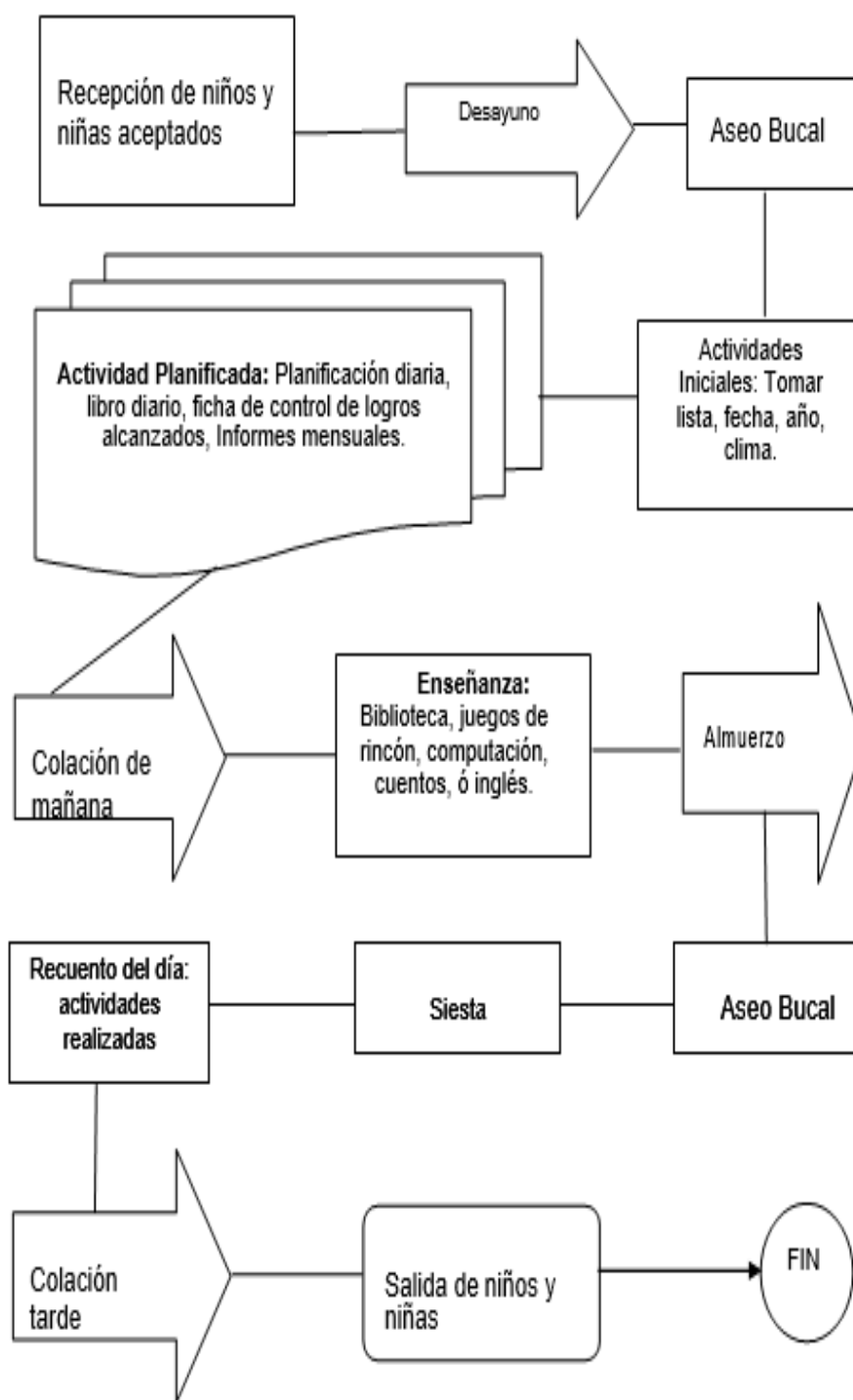


Figura 19. Proceso de enseñanza inicial
 Fuente: Centro de Educación Inicial “AVENTURA INFANTIL”
 Elaboración: Nelson López

Tabla 12. Caracterización proceso de enseñanza inicial

Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil"	GESTIÓN		CÓDIGO:	
			REVISIÓN:	
	PROCESO: EDUCACIÓN INICIAL PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 2 A 5 AÑOS		PÁGINA:	
OBJETIVO	Desarrollar destrezas en niños de 2 a 5 años como: motricidad gruesa, fina, audición y lenguaje, desarrollo socio-cultural y desarrollo afectivo-social.			
RESPONSABLE	Profesoras parvularias de las secciones: 2 a 3 años; 3 a 4 años y 4 a 5 años.			
INICIO	Emisión de informes junto con la nómina de niños aceptados.			
FIN	Finalización del año lectivo.			
CONTROLES				
DOCUMENTOS		REGISTROS	REQUISITOS LEGALES	
Plan Operativo		Test de Ingreso	Manual de Procedimientos	
Planificación diaria de enseñanza inicial en aulas.		Registro mensual de logros alcanzados por los niños mediante evaluación diaria	Disposiciones del Ministerio de Educación.	
Informes mensuales de los logros alcanzados en motricidad fina, gruesa, lenguaje y afectivo social por edades, durante la atención diaria de los niños/as.		Registro Anecdótico mensual de las observaciones más relevantes de las niñas y niños.	Currículo Operativo Institucional Para Educación Inicial de niños de 2 a 3 años.	
Libro diario de todas las actividades realizadas, que indican metodología que va hacer aplicada.		Reportes actualizados dirigidos a Psicología	Currículo Operativo Para Educación Inicial de niños de 3 a 4 y de 4 a 5 años, del Ministerio de Educación.	
<i>N° de logros alcanzados x mes</i>		<i>N° de observaciones x niño</i>	<i>N° de procedimientos del Currículo Operativo</i>	

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"
Elaboración: Nelson López

4.6.4. Procesos de salud.

Está conformado por 2 subprocesos los cuales son la atención psicológica y médica. En el desarrollo de las actividades de estos procesos se genera información técnica, la cual se documenta para mejorar el desarrollo de la evaluación, diagnóstico y tratamiento tanto de niños como niñas, concibiendo de forma integral las condiciones de salud que enfrentan los educandos en sus primeros años de edad.

Estos procedimientos son la base para establecer dietas acorde a las necesidades nutricionales de cada niño o niña, las cuales se estandarizan según el comportamiento de la población, es decir, de los educandos que conforme a la información facilitada por los padres de familia se mantiene un equilibrio en la alimentación, de este modo se realizan los esfuerzo suficientes para mantener y recuperar la salud, así como los desequilibrios de la misma, como se visualiza en la figura N° 20 Macroproceso de salud.

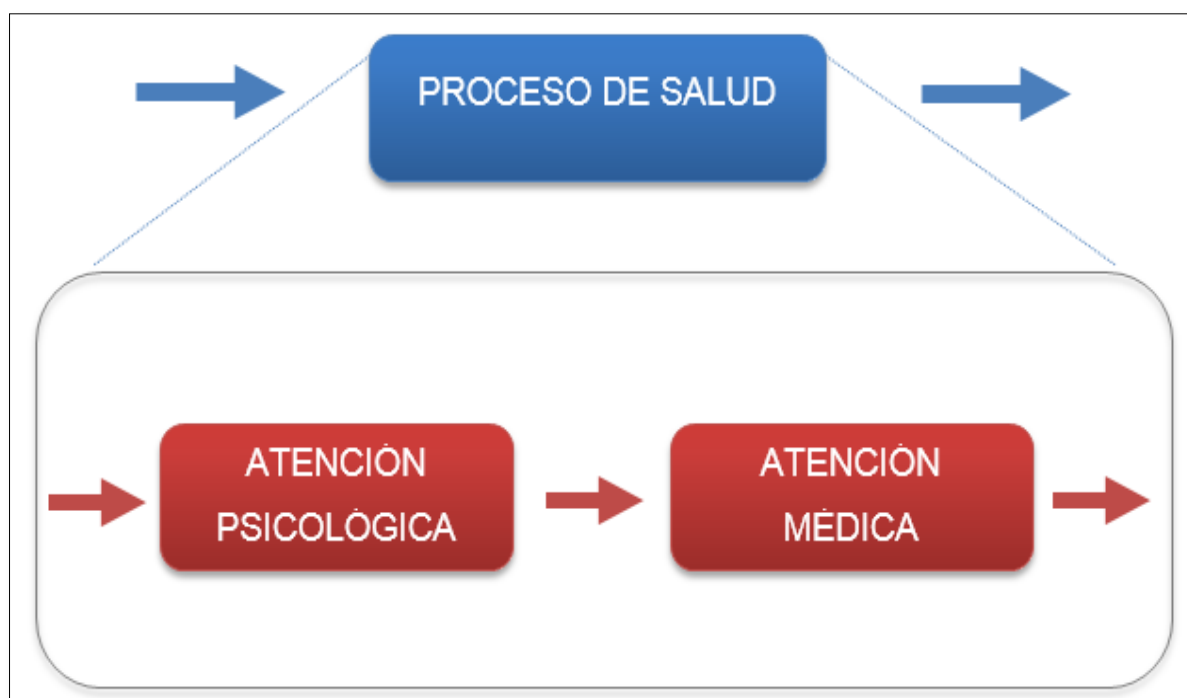


Figura 20. Macroproceso de salud
Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"
Elaboración: Nelson López

Los subprocesos de atención psicológica y atención médica, comienzan con la lista de ingreso de niños y niñas al Centro de Educación Inicial, estructurada en base al diagnóstico del proceso de educación inicial descrito anteriormente, que se traduce en la admisión de los educandos, los cuales pueden continuar con los proceso subsiguientes de prestación de servicios del Centro de Educación Inicial.

4.6.5. Proceso de atención psicológica.

La profesional del área de psicología se encarga de efectuar las evaluaciones y diagnósticos psicológicos integralmente, a niños, niñas y padres de familia, por lo que el resultado es un perfil de acuerdo al comportamiento de toda la familia. Adicionalmente, estructura los programas de tratamiento psicológico para niños y padres de familia que así lo requieran, en este sentido también está encargada de la implementación de terapias familiares, capacitación tanto al personal del Centro de Educación Inicial como a padres de familia, para mejorar la formación de los niños, secuencia que se puede ver en la figura N° 21 que refleja al flujograma de procesos de atención Psicológica y en la tabla N°13 se visualiza la caracterización de proceso de atención psicológica.

Diagrama de flujo: proceso de atención psicológica

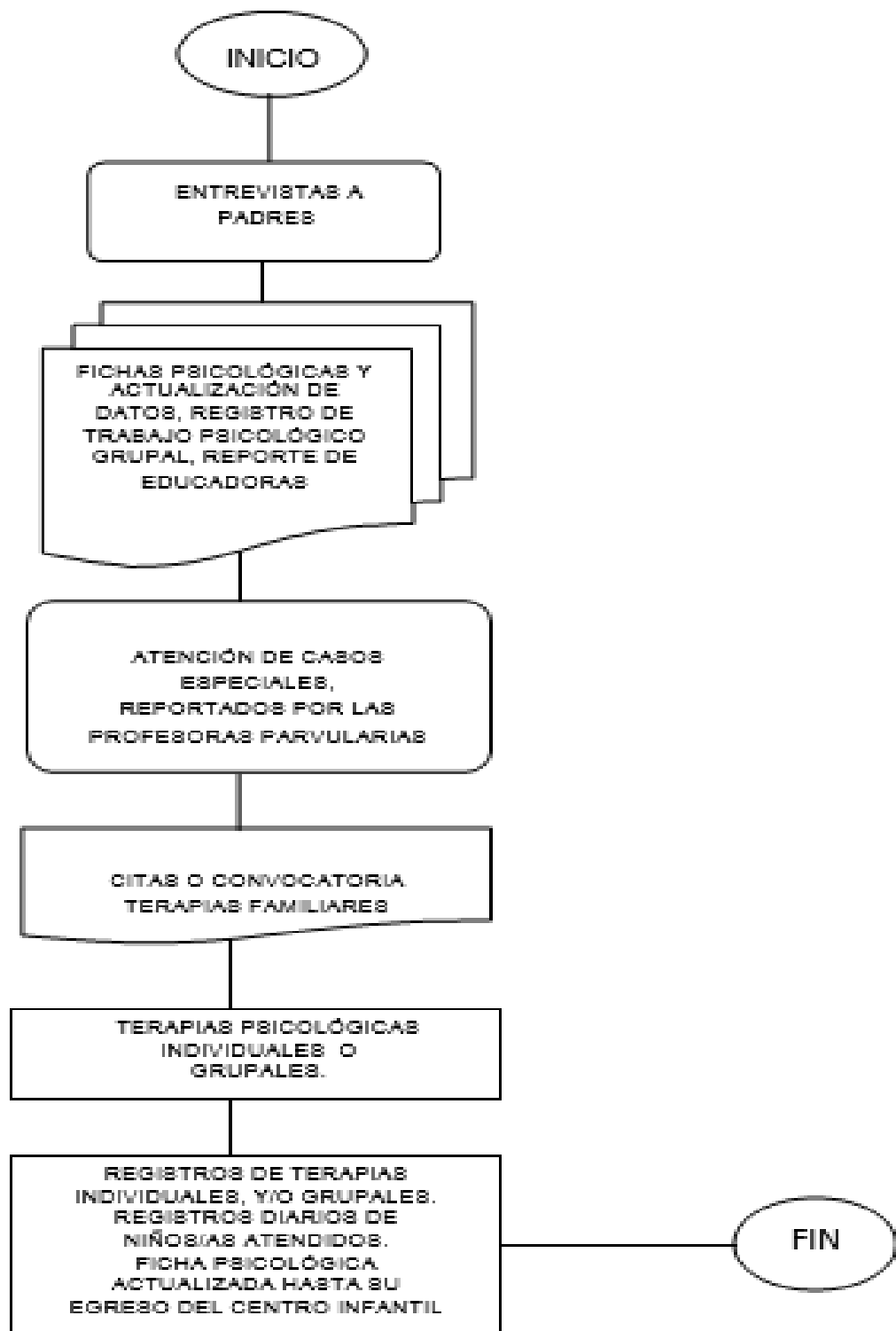


Figura 21. Proceso de atención psicológica

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

Tabla 13. Caracterización proceso de atención psicológica

Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil"	GESTIÓN		CÓDIGO:	
			REVISIÓN:	
	PROCESO: ATENCIÓN PSICOLÓGICA PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 2 A 5 AÑOS		PÁGINA:	
OBJETIVO	Realizar evaluaciones y diagnósticos psicológicos a todos los niños y niñas que ingresan al Centro de Educación Inicial, proporcionar atención psicoterapéutica de acuerdo a los informes de las profesoras parvularias.			
RESPONSABLE	Psicóloga			
INICIO	Emisión de informes, junto con la nómina de niños admitidos.			
FIN	Salida de niños y niñas del año lectivo (atención continua durante todo el año).			
CONTROLES				
DOCUMENTOS	REGISTROS	REQUISITOS LEGALES		
Plan Operativo	Registros actualizados de trabajo grupal para padres y niños	Manual de Procedimientos del Centro actualizado.		
Fichas psicológicas de evaluación y diagnóstico actualizadas.	Registros actualizados de trabajos individuales.	Disposiciones del Ministerio de Educación		
Planes Psicoterapéuticos individuales y familiares.	Registros diarios actualizados de los niños y niñas atendidos. Registros de convocatorias a entrevistas psicológicas a padres de los niños y niñas de centro. Informes mensuales: orientaciones individuales, familiares, con educadoras.	Coordinaciones para abordar casos especiales o reuniones técnicas.		
<i>N° de fichas de evaluación por año lectivo</i>	<i>N° de registros diarios</i>	<i>N° de acciones legales por mes</i>		

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

4.6.6. Proceso de Atención Médica.

El doctor especialista en pediatría, cuyo horario de atención es de tres veces a la semana de 8 am a 12 am, es responsable de la evaluación médica de los niños del Centro así como de los tratamientos que permitan recuperar la salud del paciente. Adicionalmente administra el control de los niños y niñas con anemia, desnutrición y bajo peso, así como el cuidado de la salud de niños sanos. De forma complementaria desarrollan programas de educación en salud para el personal del Centro de Educación Inicial, lo que se integra a la capacitación de padres de familia. Finalmente está encargado de elaborar informes mensuales de actividades médicas.

- Dentro de este proceso se detalla el diagrama de flujo en el cual detallan las actividades principales del servicio médico y los documentos que en este se genera.
- Además se describe la ficha de proceso, detallando la síntesis de los controles, recursos, elementos de entradas y salidas, así como los indicadores de control que se van a generar, es responsable de obtener resultados, el alcance y sus objetivos.
- El presente diagrama de flujo, detalla las actividades principales que conforman el proceso de atención médica, cuyos documentos generados deberán ser controlados por la institución. La información médica obtenida, es primordial para complementar el trabajo realizado en los procesos de psicología y nutrición, de igual manera en la figura N°22 se podrá verificar el proceso de atención médica con su respectiva ficha que se encuentra en la tabla N° 14.

Diagrama flujo: proceso de atención médica

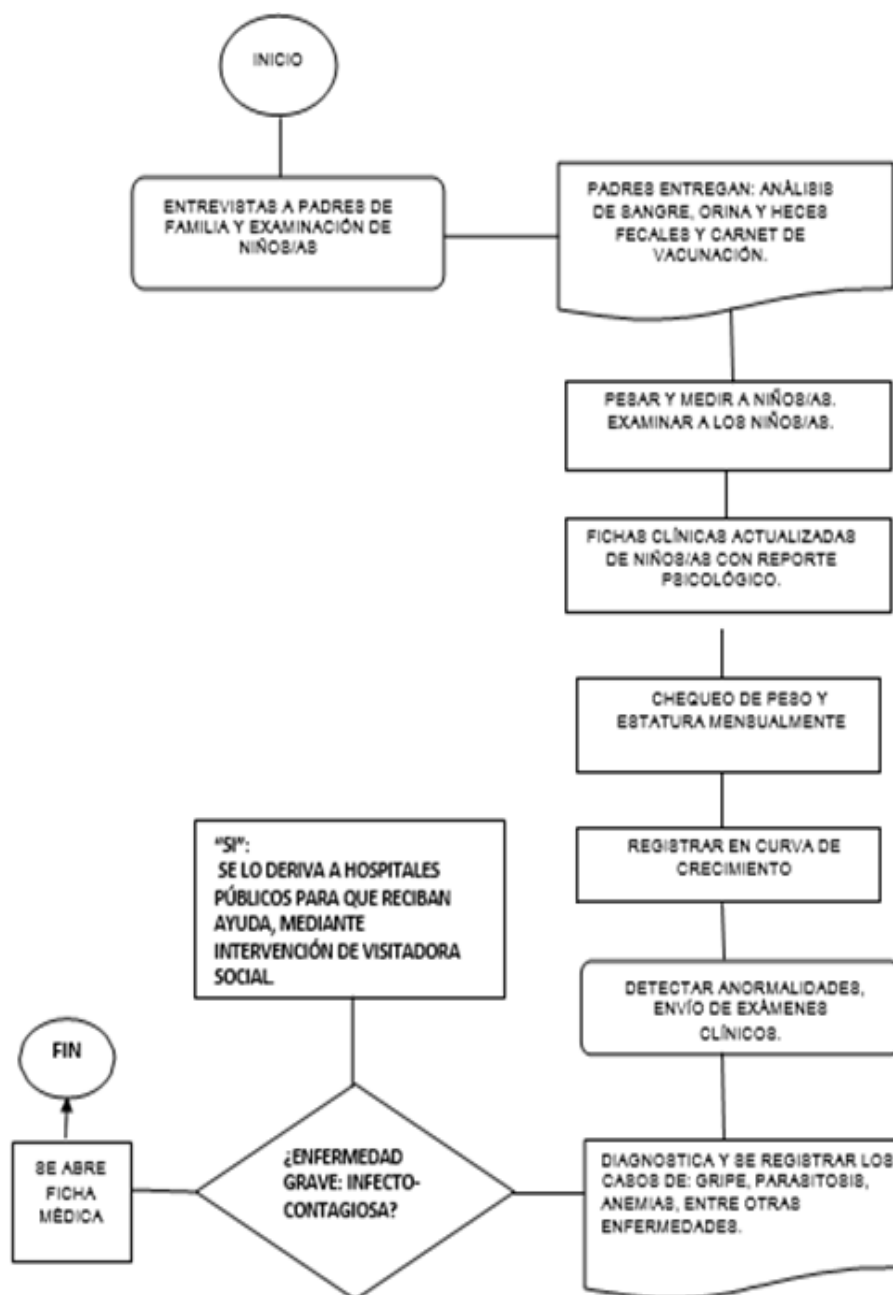


Figura 22. Proceso de atención médica

Fuente: Centro de Educación Inicial “AVENTURA INFANTIL”

Elaboración: Nelson López

Tabla 14. Caracterización proceso de atención médica

Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil"	GESTIÓN		CÓDIGO:	
			REVISIÓN:	
	PROCESO: ATENCIÓN MÉDICA PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 2 A 5 ÑOS		PÁGINA:	
OBJETIVO	<p>Controlar la salud de los niños y niñas sanos, y enfermos en términos de desarrollo físico, cuyas variables de control son talla, peso, presencia de anemia y parasitosis. Evitar el desencadenamiento de epidemias y controlar enfermedades ocasionales no graves, como diarreas, gripes y bronquitis. Diagnosticar enfermedades que requieren atención especializada.</p>			
RESPONSABLE	Doctores en Medicina especializados en niños/as, (Pediatras).			
INICIO	Emisión de informes, junto con la nómina de niños aceptados			
FIN	Salida de niños y niñas al final de cada año lectivo. Debido a que la atención es continúa durante su permanencia en el Centro de Educación Inicial.			
CONTROLES				
DOCUMENTOS	REGISTROS	REQUISITOS LEGALES		
Plan Operativo		Manual de Procedimientos del Centro, actualizado.		
Fichas clínicas actualizadas, con diagnóstico y registro de seguimiento.	Registros diarios actualizados de los niños y niñas atendidos.	Disposiciones del Ministerio de Salud Pública.		
Informes mensuales de los casos atendidos con sus diagnósticos.		Formato de fichas clínicas del Ministerio de Salud.		
<i>N° de fichas clínicas por año lectivo</i>	<i>N° de niños atendidos por año lectivo</i>	<i>% de avance en formatos de fichas</i>		

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

4.6.7. Proceso de Nutrición.

El proceso de nutrición en el Centro de Educación Inicial, empieza con el acogimiento de los alimentos, el cual necesita de revisión y su respectivo almacenamiento en lugares específicos y especializados para su tratamiento. A continuación estos alimentos se preparan de acuerdo a las necesidades de los niños y niñas del centro, con la información médica derivada de los anteriores procesos se complementa las dietas para los educandos.

- El proceso de nutrición integra actividades de verificación y control de los alimentos, así como el mantenimiento de la infraestructura destinada para la preparación de comida, que debe mantener la limpieza e higiene. Para esto también es necesario que el personal cuente con el equipo y herramientas necesarias para el tratamiento de alimentos bajo normas de salubridad básicas.
- Para mejorar el entendimiento de este proceso complementario al de formación inicial, se detalla el diagrama de flujo con su respectiva ficha de control como se observa en la figura N° 23 y a tabla N°15.

Diagrama de flujo: proceso de nutrición

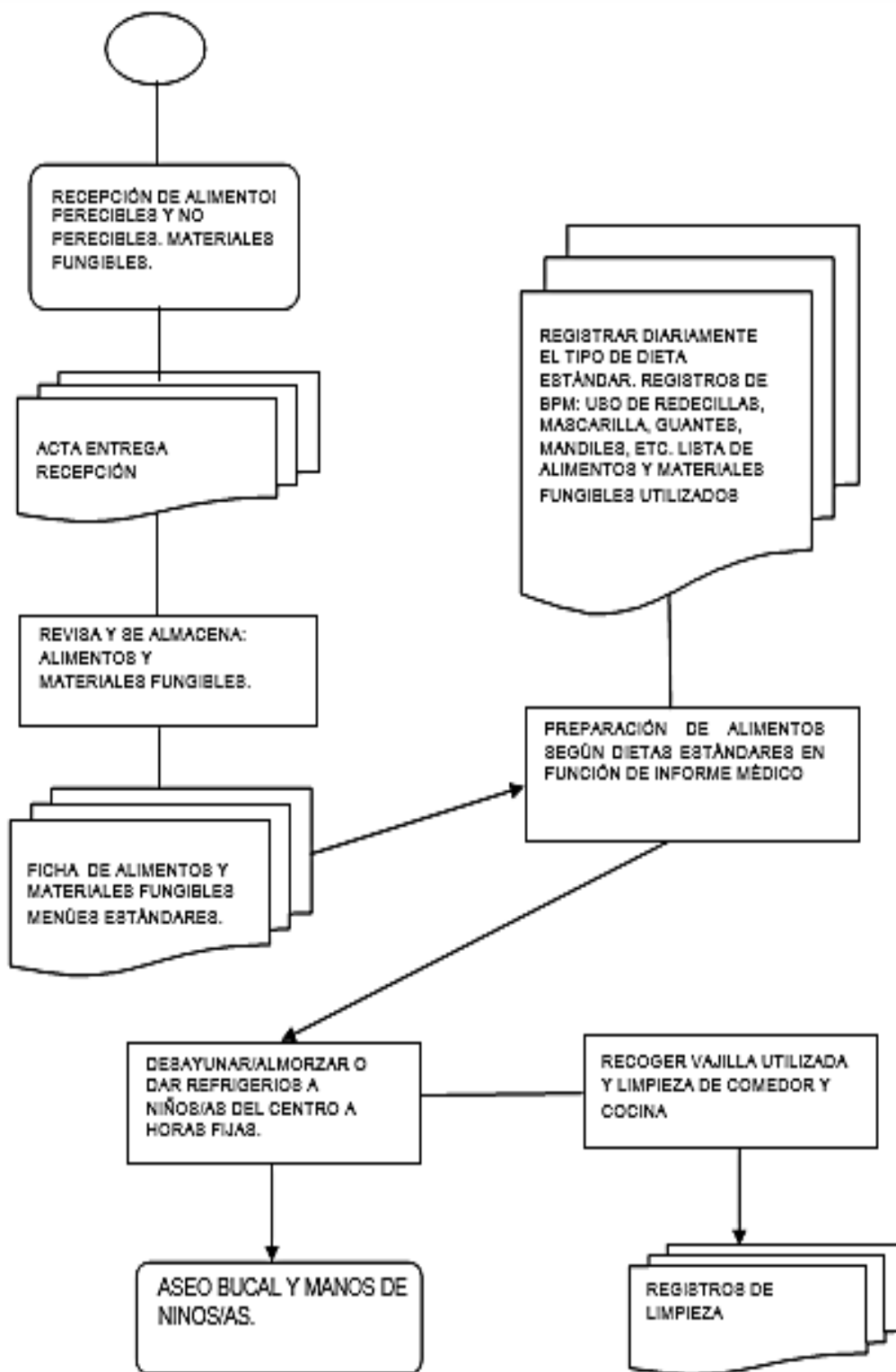


Figura 23. Proceso de nutrición

Fuente: Centro de Educación Inicial “AVENTURA INFANTIL”

Elaboración: Nelson López

Tabla 13. Caracterización proceso de nutrición

Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil"	GESTIÓN		CÓDIGO:	
			REVISIÓN:	
	PROCESO: SERVICIO DE NUTRICIÓN PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 2 A 5 AÑOS		PÁGINA:	
OBJETIVO	Preparar dietas de acuerdo a los requisitos nutricionales para el crecimiento adecuado del niño y niña sano. Preparar dietas con requerimientos nutricionales específicos para niños con problemas de salud: anemia, bajo peso y talla.			
RESPONSABLE	Jefa de Cocina y Auxiliares de Cocina.			
INICIO	Emisión de informes, junto con la nómina de niños admitidos.			
FIN	Salida de niños y niñas al final de cada año lectivo			
CONTROLES				
DOCUMENTOS		REGISTROS	REQUISITOS LEGALES	
Plan Operativo		Registro de los alimentos recibidos	Manual de Procedimientos del Centro de Educación Inicial actualizado.	
Acta entrega y recepción de alimentos		Ficha de control de los alimentos. Registro diario de menús preparados (Estándares y Especiales)	Disposiciones del Ministerio de Salud y Ministerio de Educación.	
Lista o consolidados de alimentos		Registros de Buenas Prácticas de Manufactura del Personal, Infraestructura, control de plagas, limpieza e higiene de superficies del área de cocina y comedor.	Menús estándar del Centro de Educación Inicial.	
Programa de Buenas Prácticas de Manufactura		Requisitos de calidad de alimentos perecibles y no perecibles para proveedores.	Normas de Buenas Prácticas de manufactura	
<i>N° de procesos alimenticios mejorados</i>		<i>N° Controles mensuales</i>	<i>N° de menús especializados</i>	

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

4.6.8. Descripción de Procesos de Apoyo.

Los procesos de apoyo del Centro de Educación Inicial, se concentran en el proceso financiero y de recursos humanos.

Proceso financiero: se desprende de las necesidades que se derivan de cada actividad operativa del Centro de Educación Inicial, cuyos recursos deben regirse a un plan estructurado para su correcta realización y de forma eficiente, esto bajo las políticas de calidad establecidas en la institución. Por otra parte el financiamiento se complementa con las solicitudes de compra de cada proceso, si así lo amerita, para esto la administración debe considerar la intervención de todas las actividades implícitas en la formación de niños y niñas.

Dentro de este proceso también se contempla los tiempos de negociación con proveedores, sin dejar de lado las condiciones de compra, la capacidad de distribución, la responsabilidad en la entrega, el cumplimiento de los requerimientos de calidad, como se podrá observar en la tabla N°16.

Tabla 146. Caracterización proceso de gestión financiero

Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil"	GESTIÓN		CÓDIGO:	
			REVISIÓN:	
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA		PÁGINA:	
OBJETIVO	Apoyar los procesos operativos del Centro de Educación Inicial, para gestionar los requerimientos solicitados a tiempo con la calidad especificada.			
RESPONSABLE	Asistente Financiero			
INICIO	Emisión de requerimientos (lista de consolidados de compras): materiales didácticos, insumos médicos u odontológicos, víveres y materiales fungibles, equipos y mantenimiento de los mismos.			
FIN	Solicitud de pago a proveedores			
CONTROLES				
DOCUMENTOS		REGISTROS	REQUISITOS LEGALES	
Plan Operativo			Manual de Procedimientos del Centro actualizado.	
Solicitud de requerimientos de procesos: Enseñanza, atención médica, atención psicológica.		Manual de recursos humanos y registro de actividades del personal.	Código de Trabajo y disposiciones legales del Ministerio de Salud y del Ministerio de Educación	
Solicitud de requerimientos de recursos.		Registros de visitas técnicas a los locales de proveedores.	Gestión estratégica del efectivo y recurso financieros del centro	
Solicitud de compras de suministros y artículos de limpieza.		Cuadros comparativos de costos de proveedores pre establecidos.	Proformas, facturas, copias de RUC, estado de cuentas de proveedores	
Solicitud: personal para mantenimiento.		Actas entrega recepción de proveedores a asistente financiero.		
<i>N° de compras mensuales</i>		<i>% de reducción de costos operativos</i>	<i>N° de documentos financieros por mes</i>	

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

Proceso de Recursos Humanos

El proceso de recurso humanos es extenso y por ende necesita de una descripción más detallada para satisfacer las políticas de calidad del Centro de Educación Inicial, sin embargo, dentro de la gestión por proceso se detalle a continuación la ficha de control del proceso de recursos humanos, donde se contemplan los elementos que permiten controlar la contratación de recurso humano, así como también la evaluación del desempeño, como lo representamos en la tabla N° 17 Caracterización proceso de gestión de recursos humanos.

Tabla 157. Caracterización proceso de gestión de recursos humanos

Centro de Educación Inicial "Aventura Infantil"	GESTIÓN		CÓDIGO:	
			REVISIÓN:	
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS		PÁGINA:	
OBJETIVO	Controlar el ingreso de personal requerido por el Centro de Educación Inicial. Así como la evaluación de su desempeño.			
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos.			
INICIO	Requerimiento de personal en cualquier área de proceso.			
FIN	Ingreso de personal cumpliendo el perfil requerido, con evaluaciones de desempeño satisfactorias.			
CONTROLES				
DOCUMENTOS		REGISTROS	REQUISITOS LEGALES	
Requisitos de Perfiles Profesionales.		Personal que ha laborado en el Centro de Educación Inicial.	Manual de Procedimientos del Centro actualizado.	
Hojas de vida del personal que labora el Centro de Educación Inicial.		Permisos de ausencia laboral	Información actualizada de las disposiciones del Centro de Educación Inicial.	
Documentación de apoyo de las hojas de vida.		Datos personales en caso de emergencias.	Estándares de Calidad para el Desarrollo de los Centros Infantiles.	
Carnet de salud.		Registro de asistencia diaria	Requisitos internos para el cumplimiento de la calidad del personal.	
Evaluaciones del desempeño del personal.		Informes mensuales de las actividades realizadas en cada proceso operativo	Análisis de puestos para personal de contrato de servicios.	
<i>N° de evaluación realizadas por año</i>		<i>N° de nuevas contrataciones por año</i>	<i>N° de procesos estandarizados aplicados por año</i>	

Fuente: Centro de Educación Inicial "AVENTURA INFANTIL"

Elaboración: Nelson López

CONCLUSIONES

- Se concluyó que el problema central que tiene el Centro de Educación Inicial “Aventura Infantil”, es la falta de orden en la ejecución de las actividades y procedimientos para la estructuración de los servicios educativos, reflejando acciones fuera de alcance y pertinencia por parte de los docentes.
- De acuerdo al diagnóstico situacional realizado al Centro de Educación Inicial, se evidencia que la institución no cuenta con un direccionamiento estratégico que guie el desarrollo de las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores para la correcta ejecución de los procesos internos, además de la falta de un plan estratégico actualizado que no le permite al centro de educación inicial, encaminarse en el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos.
- Se concluye que las estrategias institucionales establecidas para la implementación del modelo de gestión, se instituyeron en torno a las problemáticas identificadas, con la finalidad de darle una solución pertinente a las mismas, además de que se enfocaron en la mejora de los procesos de la institución para reforzar el aprendizaje en los niños y de esta forma el centro mantenga un desarrollo y crecimiento organizativo exitoso.
- Se establece que de acuerdo al cuadro de mando integral realizado, involucra a todo el personal que labora dentro de la institución, de forma que todos se comprometan en dar cumplimiento a los objetivos propuestos, sobre todo al objetivo estratégico principal que es el diseño de un modelo de gestión para el mejoramiento de los procesos dentro de la institución.
- La institución al no contar con un sistema contable, que le permita monitoria o controlar los movimientos generados durante su gestión, no podrá tener claro el panorama en la toma de decisiones en su beneficio, además incurrirá en un desorden administrativo como por ejemplo en el pago de deudas, cuentas por cobrar, liquidez, incumplimiento en las leyes, etc.
- Al no contar con un plan de marketing, la institución no podrá analizar el mercado donde se segmenta los clientes objetivo, de igual forma, no entenderá las ventajas y

desventajas del negocio con respecto a la competencia, quedando imposibilitada para armar estrategias o una hoja de ruta que le lleve a cumplir sus objetivos.

- El personal docente contratado por el Centro de Educación Inicial, es profesional en el ramo de la educación, y al pertenecer a la institución debería integrarse automáticamente al programa de capacitación o actualización de conocimientos que el Centro debe impulsar, con el fin de que los servicios que oferta sean de calidad y cubran las expectativas y necesidades de los clientes, que en este caso son los padres de familia que contratan los servicios, esto también le permitirá al Centro cumplir con lo dispuesto por el Ministerio de Educación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la definición de funciones y responsabilidades dentro de cada una de las áreas del Centro de Educación Inicial, de modo que se ejecuten adecuadamente cada una de las actividades y procedimientos que estructuran el servicio educativo, mejorando la toma de decisiones y acciones por parte del personal docente, en beneficio de los niños y niñas.
- Se recomienda realizar un diagnóstico situacional de la institución con una frecuencia aproximada de 12 meses, con la finalidad de identificar posibles problemas y se tome las decisiones adecuadas para evitar percances a futuro que limiten el crecimiento y desarrollo del Centro de Educación Inicial, manteniendo una mejora continua de los procesos.
- Se recomienda la estructuración de estrategias institucionales, de forma que se mejore el desenvolvimiento de la institución y de igual forma involucre al personal en las labores de organización, de forma que se potencialicen las oportunidades de mejorar su desempeño y que a su vez garanticen una gestión empresarial con mayor eficacia.
- Será importante que el Centro de Educación Inicial, acoja las recomendaciones realizadas en el presente estudio para que pueda mejorar integralmente los procesos internos de prestación de servicios de formación integral, para esto la institución deberá comenzar por difundir las políticas y normas de calidad a través de capacitaciones para generar la cultura de calidad. Con estas premisas se podrá atender eficientemente las necesidades de niños y niñas.
- Se debe socializar el direccionamiento estratégico diseñado para el Centro de Educación Inicial, con el fin de que todos y cada uno de los colaboradores de la institución sepa a donde dirigirse, es decir sepa la misión de la organización y de los objetivos, para esto se deberán realizar mediciones, evaluaciones y controles mensuales, trimestrales y anuales con la toma de cuestionarios de rendimiento interno caracterizado en enseñanza inicial.
- La institución debe plantearse, la implementación de un sistema contable que permitirá a la Dirección del Centro, ver su situación financiera, hacer ajustes necesarios a las estrategias planteadas, así mismo tener control sobre las

operaciones tanto financieras como económicas y facilitar la toma de decisiones de una manera planificada y controlada,

- Se recomienda la implementación de un Plan de Marketing, para el Centro de Educación Inicial, ya que este se convertirá en una herramienta práctica que debe estar presente antes de tomar cualquier decisión y aumentar así las posibilidades de lograr los objetivos deseados, así como también genera direccionamiento, para encaminar el proyecto o negocio y fidelización de clientes.
- El Centro de Educación Inicial, debe implementar el programa de capacitación y actualización de conocimientos para el personal docente, con el propósito de que los servicios que ofrece a sus usuarios, cumplan con los objetivos tanto de la institución como de los padres de familia y más específicamente de los niños(as) quienes son los que con una correcta enseñanza asimilarn los conocimientos acordes al tiempo en el que vivimos y que les permitirá incursionaran en el proceso educativo a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. A. (2008). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. Barcelona: FC Editorial.
- Baraybar, F. (2009). *El Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard*. Madrid: Gráficas Deham.
- Catalina, J. (Septiembre de 2015). *Perspectivas del Balanced Scorecard en Finanzas*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_financiera_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas
- Coime, M. (2014). Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Unidad Educativa Fiscomisional Moseñor Ángel Barbisotti de Esmeraldas, en las secciones de Educación Básica Superior y Educación Bachillerato. *Trabajo de Fin de Maestría*. Esmeraldas, Esmeraldas: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Constitución Política de la República del Ecuador* . (2008). Obtenido de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- Fernández, A., & López, A. (2002). *Como elaborar y utilizar mapas estratégicos* . México: Pearson.
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica* . México: Printed.
- Gimbert, X. (2003). *El enfoque estratégico dfe la empresa, principios y esquemas básicos* . Madrid: Ediciones Deusto.
- Guerra, A. (2002). *La Plnaificaciòn Estratègica en el Agronegocio* . México : CANIEM.
- Hammer, M. (2005). *La revolución de la Reingienieria* . Madrid: Diaz de Santos .
- Heredia, J. (2000). *Sistemas de indicadores para la mejoray el control integrado de la calidad de los procesos* . Athenea: Universidad Jaume.

- Hernandez, C. (2006). *Análisis administrativo Técnicas y Métodos* . Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia .
- Ibañez, A. (15 de 03 de 2015). *Ventajas de la gestión por procesos*. Obtenido de <http://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
- Inalde, M. (2007). *Consultor nacional e internacional especializado en Balanced Scorecard con énfasis en Talento Humano*. Colombia: Pearson.
- Koenes, A. (1996). *El plan de negocios* . Madrid: Diaz de sasntos .
- Lopez, S. (2006). *Implementación de un Sistema de Calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización* . Madrid : Ideas propias editorial.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno* . Madrid: Diaz de Santos .
- Martinez, E. (2014). *La tecnología en las aulas* . Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Educación . (25 de 11 de 2015). *Transformar la educación, misión de todos*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/>
- Ministerio de Educación. (2016). *Educación inicial* . Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/CURRICULO-DE-EDUCACION-INICIAL.pdf>
- Moñino, R. (1997). *Gestión por procesos*. México: McGraw Hill.
- Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínicapor procesos*. Madrid: Dias de Santos .
- Nieto, N. (Noviembre de 2012). *Análisis y Propuesta de Mejora de un Restaurante en las Arenas de Valencia. Trabajo de fin de investigación*. Valencia, España: Universitat Politècnica de València.

- Paniagua, G. (2009). *El desarrollo de la educación Infantil: un crecimiento costoso*. Quito : CEE Participación Educativa .
- Pascual Torralba . (2013). Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Peresson, I. (2007). *Sistemas de Gestión de calidad con el enfoque al cliente*. México: Enclave.
- Perez, J. A. (2010). *Gestión por procesos* . Madrid: ESIC Editorial.
- Peteiro, D. (11 de Febrero de 2005). *Gestio Polis*. Obtenido de La gestión tradicional y la gestión por procesos: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Porter, M. (1979). *Análisis Porter de las cinco fuerzas*.
- Rey, D. (2005). *Producción, Procesos y Operaciones*. Bureau: Editorial Veritas.
- Rodríguez, F. (11 de SEPTIEMBRE de 2015). Obtenido de https://prezi.com/lb76hybl_lp_/analisis-interno-y-externo-de-una-empresa/
- Secretaría de Educación Superior , Ciencia, Tecnología e Innovación . (2016). Obtenido de <http://www.senescyt.gob.ec/web/guest>
- Udaondo, M. (2000). *Gestión de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vaillant, C. (2009). *Desarrollo profesional docente*. Madrid: narcea.
- Valdés, D. (2012). *Balanced Scorecard*. Obtenido de Biblioteca de Información: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf>
- Valenzuela, R., Chávez, M., Landazuri, Y., & Ochoa, R. (2013). *La planeación de tiempos y costos como estrategia en la Administración de proyectos*. Obtenido de Planning time and costs as a strategy in project management: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no64/14a-la_planeacion_de_tiempos_y_costos_como_estrategia_de_un_proyecto.pdf

Vela, L., Gálvez, K., & García, A. (2013). *Planteamiento Estratégico para el Desarrollo*. Lambayeque, Perú: Instituto de Economía y Desarrollo.

Vergara, J. C., & Fontalvo, T. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Juan C Vergara Schmalbach.

Zambrana, M. (2012). *Marketing Social Aplicación Práctica*. Madrid, España: Editorial IEPALA y Librería "Tercer Mundo".

ANEXO

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha:...../...../..... Curso:.....Div.....

Alumno observador:.....

ASPECTOS A OBSERVAR:

1. PERSONALES DEL DOCENTE

	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
a) Presentación personal.			
b) Coherencia entre lo que dice y hace.			
c) Uso de la voz			
d) Desplazamiento en el aula			

Descripción de aspectos relevantes del desempeño:

	S I	N O	NO SE OBSERVA
a) Los contenidos con los que trabaja el profesor son actualizados.			
b) El profesor demuestra dominio en el uso de los contenidos de la clase.			
c) El profesor en su clase establece relaciones con otros contenidos y fácilmente los integra con otros.			
d) Promueve aprendizajes partiendo de las necesidades, saberes y potencialidades de sus alumnos.			
e) Recoge saberes y experiencias de sus alumnos			
f) Identifica y aborda ideas equivocadas o cuestionables.			
g) Se observa el trabajo de contenidos: 1. Conceptuales 2. Procedimentales 3. Actitudinales	S I	N O	CUALES?

h) El docente utiliza diversos métodos, técnicas y/o estrategias apropiadas para el aprendizaje.			
i) Recursos que utiliza			

2. DOCENTE EN RELACIÓN CON LOS CONTENIDOS:

Descripción de aspectos relevantes del desempeño:

3. DOCENTE EN RELACIÓN CON LOS ALUMNOS

	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
a) Facilita el clima de diálogo			
b) Incita a la reflexión, fundamentación.			
c) Manejo de grupo			
	MITAD DE LA CLASE	MENOS DE LA MITAD	MÁS DE LA MITAD
d) Grado de participación del alumno			
e) Respeto hacia el adulto, sus pares.			
f) Responsabilidad			
g) Interés			

Descripción de aspectos relevantes del desempeño:

4. MOMENTOS DE LA CLASE

	SI	NO	OBSERVACIONES
INICIO			
DESARROLLO			
CIERRE			