

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS
ORGANIZACIONALES DEL CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL LA VIDA
EDUCATION DAY CARE & PRESCHOOL

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para
optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

ANDREA NATALIA MÉNDEZ CAMPOS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

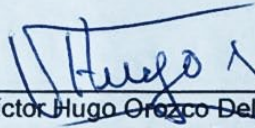
DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto como profesional como ser humano.

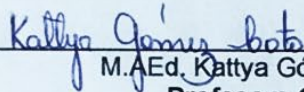
AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo. A mi esposo y a mis hijos quienes son mi motor y mi mayor inspiración, por su paciencia y apoyo en este camino por alcanzar un objetivo personal. Y por supuesto a mi querida Universidad y a sus colaboradores, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

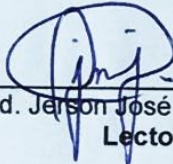
"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa."



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**



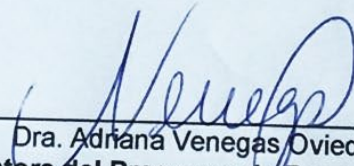
M.AEd. Katty Gómez Coto
Profesora Guía



M.AEd. Jerson José Mora Calderón
Lector



M.AEd. Ana Jenessie Campos Campos.
Lectora



Dra. Adriana Venegas Oviedo
**Directora del Programa de Posgrado en
Ciencias de la Educación**



Andrea Natalia Méndez Campos
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	ii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iii
RESUMEN.....	viii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Presentación	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Justificación del problema y su importancia	5
1.4. Objetivos	10
Objetivos generales	10
Objetivos específicos.....	10
1.5. Contextualización institucional	10
Visión.....	14
Misión	14
CAPÍTULO II	15
ESTADO DEL ARTE.....	15
2.1. Presentación	15
2.2. Investigaciones internacionales	15
2.3. Investigaciones nacionales.....	19
2.4. Aportes teórico – metodológicos en relación con el objeto de estudio	25
CAPÍTULO III.....	29
MARCO REFERENCIAL.....	29
CAPÍTULO IV.....	34
MARCO TEÓRICO	34
4.1. Presentación	34
4.2. Educación	34
4.3. Administración	37

4.4. Administración de la educación	39
4.5. Gestión y gestión de la educación.....	42
4.6. Gestión estratégica	45
4.7. Calidad de la educación	50
4.8. Diagnóstico organizacional.....	51
4.9. Normas para la habilitación del Centro de Atención Integral.....	53
CAPÍTULO V.....	55
MARCO METODOLÓGICO.....	55
5.1. Presentación	55
5.2. Enfoque de investigación.....	55
5.3. Tipo de investigación	56
5.4. Sujetos participantes.....	57
5.5. Descripción de los instrumentos	57
5.6. Operacionalización de los objetivos.....	59
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	65
6.1. Presentación	65
6.2. Análisis de los resultados según categorías.....	66
6.2.1. Análisis de la primera categoría: Diagnóstico Organizacional	66
6.2.1.1. Sub categoría: Fortalezas	66
6.2.1.1.1. Área de Gestión: Material	66
6.2.1.1.2. Área de Gestión: Personal.....	70
6.2.1.1.3. Área de Gestión: Mercadológica.....	74
6.2.1.1.4. Área de Gestión: Administrativa	78
6.2.1.1.5. Área de Gestión: Programas Educativos	81
6.2.1.2. Sub categoría: Oportunidades.....	84
6.2.1.2.1. Área de Gestión: Material	84
6.2.1.2.2. Área de Gestión: Personal.....	88
6.2.1.2.3. Área de Gestión: Mercadológica.....	91
6.2.1.2.4. Área de Gestión: Administrativa	94
6.2.1.2.5. Área de Gestión: Programas Educativos	98
6.2.1.3. Sub categoría: Debilidades	102
6.2.1.3.1. Área de Gestión: Material	102
6.2.1.3.2. Área de Gestión: Personal.....	106
6.2.1.3.3. Área de Gestión: Mercadológica.....	110

6.2.1.3.4. Área de Gestión: Administrativa	113
6.2.1.3.5. Área de Gestión: Programas Educativos	116
6.2.1.4. Sub categoría: Amenazas	120
6.2.1.4.1. Área de Gestión: Material	120
6.2.1.4.2. Área de Gestión: Personal.....	123
6.2.1.4.3. Área de Gestión: Mercadológica.....	126
6.2.1.4.4. Área de Gestión: Administrativa	129
6.2.1.4.5. Área de Gestión: Programas Educativos	132
6.2.1. Análisis de la segunda categoría: Gestión Estratégica	138
6.2.1.1. Sub categoría: Gestión Material.....	139
6.2.1.1.1. Cumplimiento de la Ley 7600.....	139
6.2.1.1.2. Mobiliario y planta física	142
6.2.1.1.3. Recurso Material	145
6.2.1.1.4. Botiquín de primeros auxilios	147
6.2.1.2. Sub categoría: Gestión Personal	150
6.2.1.2.1. Personal calificado (PAD)	150
6.2.1.3. Sub Categoría: Gestión Mercadológica	153
6.2.1.3.1. Objetivos REDCUDI (Ley 9220)	153
6.2.1.3.2. Aumento de matrícula.....	155
6.2.1.3.3. Promoción del Centro Educativo	159
6.2.1.4. Sub Categoría: Gestión Administrativa.....	162
6.2.1.4.1. Adecuada planificación, organización y dirección	162
6.2.1.5. Sub Categoría: Gestión de los Programas Educativos.....	165
6.2.1.5.1. Satisfacción con el resultado académico de los niños y niñas ..	165
6.2.1.5.2. Rendimiento y aprendizaje integral de los niños y niñas.....	167
6.2.1.5.3. Complementos para los programas educativos (talleres)	169
CAPÍTULO VII.....	176
CONCLUSIONES.....	176
5.8. Alcances y limitaciones	177
PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	178
PLAN ANUAL DE TRABAJO 2022 DEL CAI LA VID EDUCATION DAYCARE AND PRESCHOOL	178
8.1. Presentación	178
8.2. Justificación.....	178

8.3. Objetivos	179
8.4. Marco Conceptual	180
8.5. Instructivo para la elaboración de un Plan Anual de Trabajo (PAT)	182
8.6. Desarrollo y entrega de la Propuesta de Gestión Estratégica	185
Etapa #1	185
Necesidades en las áreas de gestión: material, personal, mercadológica, administrativa y de programas educativos.....	185
8.6.1. Área de gestión: Material.....	186
8.6.1.2. Área de gestión: Personal	187
8.6.3. Área de gestión: Mercadológica	188
8.6.4. Área de gestión: Administrativa	189
8.6.5. Área de gestión: Programas Educativos	190
Etapa #2:	191
Proyectos que refuercen la gestión estratégica	191
Etapa #3:	191
Necesidades especiales	191
8.7. Aportes de la propuesta	192
ANEXO #1.....	198
REFERENTE BIBLIOGRÁFICO.....	206

RESUMEN

Dentro de la administración educativa existen áreas de gestión que el administrador debe tomar en cuenta para realizar y plantear acciones que respondan a las necesidades del centro educativo, entre estas áreas están: material, personal, administrativa, mercadológica y de programas educativos.

La elaboración de un Plan Anual de Trabajo (PAT) puede ser una herramienta útil para plantear actividades que orienten la labor del administrador y lleven al cumplimiento de metas y objetivos del centro educativo o de cualquier tipo de institución.

Para elaborar un PAT es indispensable realizar en primer lugar, un diagnóstico organizacional que refleje las necesidades de la institución, en las cuales están las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de esa manera el administrador o gestor educativo junto con su equipo de trabajo puede priorizar aquellas necesidades que requieren de mayor atención y de esa manera plantear acciones concretas para solventarlas.

Por lo tanto, en el presente trabajo se realiza un análisis de los procesos de gestión de los recursos organizacionales del Centro de Atención Integral La Vid Education Day Care and Preschool y con los resultados se procede a elaborar un Plan Anual de Trabajo como instrumento para guiar las actividades que pueden responder a las necesidades reflejadas en el estudio.

Además, se elabora un instructivo para guiar al gestor del centro educativo en la elaboración del PAT, de manera que este pueda seguir aplicando el instrumento año con año.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución del personal administrativo y docente del Centro de Atención Integral La Vid Education Daycare & Preschool, año 2020	12
Tabla 2. Información general del personal docente, administrativo y padres de familia entrevistados	12
Tabla 3. Diagnóstico organizacional de los procesos de gestión en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.....	61
Tabla 4. Áreas de gestión del CAI La Vid Education Daycare & Preschool, en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios.	64
Tabla 5. Resumen de las propuestas de actividades del Plan Anual de Trabajo para el CAI La Vid Education Daycare & Preschool 2022.	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Áreas de clasificación de las Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral.....	54
Figura 2. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Material.....	70
Figura 3. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Personal.	74
Figura 4. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Mercadológica.	77
Figura 5. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Administrativa.	81
Figura 6. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión de Programas Educativos.	84
Figura 7. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión Material.....	87
Figura 8. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión de Personal.	91
Figura 9. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión Mercadológica	94
Figura 10. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión Administrativa	97
Figura 11. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión de Programas Educativos. .	101

Figura 12. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión Material.	105
Figura 13. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión de Personal.....	109
Figura 14. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión Mercadológica.....	112
Figura 15. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión Administrativa.....	116
Figura 16. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión de Programas Educativos.	119
Figura 17. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión Material.....	123
Figura 18. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión de Personal.....	126
Figura 19. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión Mercadológica	129
Figura 20. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión Administrativa	132
Figura 21. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión de Programas Educativos.	135
Figura 22. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre el cumplimiento de la Ley 7600.	141
Figura 23. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre el estado del mobiliario y la planta física.....	144

Figura 24. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las condiciones de los recursos materiales.....	147
Figura 25. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool el área de gestión material y el botiquín de primeros auxilios.....	150
Figura 26. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre si el personal este está calificado para las labores que desempeña.....	152
Figura 27. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre cómo podría prepararse la institución para un aumento de matrícula.....	158
Figura 28. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre los aspectos que llamen la atención de más familias para que aumente la matrícula.	161
Figura 29. Percepción de los participantes sobre si la planificación, organización y dirección del CAI La Vid Education Daycare & Preschool es adecuada.....	165
Figura 30. Percepción de los participantes referente al área de gestión de programas educativos y sus complementos en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool es adecuada.	172

LISTA DE ABREVIATURAS

IMAS- Instituto Mixto de Ayuda Social.

MEP- Ministerio de Educación Pública.

PANI- Patronato Nacional de la Infancia

REDCUDI- Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

OEI- Organización de Estados Iberoamericanos

UNESCO- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

FODESAF- Fondo de Desarrollo Social y de Asignaciones Familiares

CEN- Centro de Educación y Nutrición

CINAI- Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral

CAI- Centro de Atención Integral

CECUDI- Centro de Cuido y Desarrollo Infantil

PEI-REDCUDI- Plan Estratégico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

RSE- Responsabilidad Social Empresarial

PAT- Plan Anual de Trabajo



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Andrea Natalia Méndez Campos, con cédula de identidad 1-1455-0711, en mi condición de autor del TFG titulado Análisis de los procesos de gestión de los recursos organizacionales del Centro de Atención Integral La Vid Education Day Care & Preschool

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

En el presente apartado se realiza la presentación general del trabajo de investigación por desarrollarse, el cual consiste en el análisis de los procesos de gestión de los recursos organizacionales del Centro de Atención Integral La Vid Education Day Care and Preschool.

Se contextualiza el tema en estudio, se expone la justificación del problema de investigación, los objetivos generales y específicos correspondientes al trabajo, así como el marco contextual, para conocer la institución donde se desarrolla el estudio.

1.2. Antecedentes

La globalización es un fenómeno que hoy en día repercute en el sector cultural, político, económico y educativo de todos los países alrededor del mundo, este fenómeno se encuentra también en nuestro país y es el que ha hecho cambiar la forma en cómo se realizan las diferentes gestiones para cambiar y mejorar diferentes políticas, según Flores (2016) la globalización "(...) permea todo acto económico, político y social que trasciende irremediamente las fronteras geográficas de un país, producto del desarrollo tecnológico informático" (p.38), quiere decir que es aquella que genera cambios y afectaciones a nivel global por ejemplo, la inserción de la mujer al mercado laboral, lo cual ha traído consigo repercusiones a nivel social, económico, político y educativo.

Se debe tener en cuenta que la globalización es un fenómeno que afecta diversos ámbitos a nivel mundial, Rodríguez & Sánchez (2011) mencionan que la globalización es un:

Conjunto de procesos, principalmente de carácter económico, que, a través de las interacciones, interconexiones e interdependencias existentes entre los

diversos países y de la intensificación, desarrollo y extensión de esas redes globales, produce que ciertos hechos, acciones y decisiones ocurridas en un lugar concreto del globo y que antes sólo repercutían localmente, ahora lo hagan de forma global (p. 1).

Es por esto que la globalización ha llegado a afectar tanto al sector económico como social y educativo a nivel mundial, es un proceso que está en constante cambio que no se va a detener y para el cual se debe estar preparado para actuar en el momento y de manera adecuada ante las demandas de sus efectos.

En la sociedad actual y con el crecimiento de la economía y la industrialización de las comunidades, se ha generado la necesidad de ampliar y multiplicar la fuerza laboral que involucra tanto a hombres y a mujeres como principales fuentes de crecimiento y desarrollo, esto ha generado que no solamente los padres de familia tengan que salir de casa para trabajar y brindar a su familia estabilidad económica, sino que también, en esta época, se ha visto la necesidad de que las madres de familia tengan que salir de sus casas para realizar distintas labores remuneradas, dejando a sus hijos en manos de terceros.

En América Latina, un estudio realizado por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2002) indica que: “En general las mujeres jóvenes de estratos socioeconómicos bajos son las más afectadas por el desempleo y cuando están empleadas su remuneración es inferior a la que reciben los hombres trabajadores en iguales circunstancias” (p.88). De aquí nace la importancia de apoyar a esta población, desde crear oportunidades laborales en igualdad de condiciones hasta apoyarlas con el cuidado y educación de sus hijos, para que ellas puedan salir a realizar las labores diarias sin perjudicar la educación y desarrollo de sus niños.

Por esto, la educación de los niños y niñas hoy en día comienza desde edades muy tempranas, y el cuidado y educación de los mismos queda en manos de instituciones públicas, privadas o mixtas, con el fin de ayudar a los padres y madres que así lo requieran, a estudiar o salir a trabajar, y de esta manera sacar adelante a su familia. Al respecto, Juárez (2002) menciona que esta situación ha “(...) influido significativamente también en las concepciones del niño como ser humano, sujeto de

derechos, el desarrollo infantil, la temprana estimulación y educación infantil; al igual que la crianza del niño y las prácticas del cuidado” (p.01).

La preocupación por establecer mecanismos de ayuda hacia los padres y madres trabajadores, que requieren del cuidado de sus hijos e hijas para poder ganarse el sustento diario, existe desde hace varios años. En la actualidad, aun se poseen grandes deficiencias en los sistemas empleados, y no se ha podido abarcar a toda la población que necesita de este tipo de programas de atención específica, la OEI (2002) menciona que:

En la Segunda Cumbre las Américas en el año 2002 los gobiernos se comprometieron a llevar a cabo políticas educativas compensatorias y desarrollar programas de atención específica a los grupos con rezago en materia de educación, analfabetismo funcional y condiciones socio-económicas en desventaja (p. 61).

De aquí la necesidad de la apertura de instituciones en Costa Rica como las que comprenden la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), las cuales el gobierno de Laura Chinchilla promovió con esmero para comenzar a cubrir una necesidad primordial de la sociedad costarricense en materia de cuidado y educación.

Se debe tener presente que la atención a la población de la primera infancia es fundamental, ya que, desde la concepción y los primeros años de vida de los infantes, el proceso de enseñanza-aprendizaje debe estar presente y se debe realizar de manera consciente. Respecto a esto, la UNESCO (2008) afirma que: “(...) la educación es parte de un concepto integral de bienestar de la primera infancia, que se inicia con la vida, y no al inicio de la escolarización primaria, como anteriormente se consideraba” (p. 9).

Por lo anterior nace la necesidad de establecer diferentes políticas que atiendan a esta población y que brinden una atención integral de calidad a cada uno de sus participantes, en este mismo estudio se clasifican de los programas educativos de acuerdo con su gestión y dentro de esta se ubican los Centros de Atención Integral según la UNESCO (2008) como centro “Privado Subvencionado: El organismo que lo

gestiona es privado (ONG, iglesia, persona física, entre otros) y más de 50% de sus gastos corrientes son financiados por fuentes públicas.” (p. 17).

Por tanto, se evidencia la necesidad, a nivel internacional, de crear estos espacios en donde se les brinde cuidado y apoyo social y educativo a los niños de las familias que así lo necesitan, sea en espacios privados, públicos o mixtos, lo que en el caso de Costa Rica, se aborda con el programa de Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Guzmán (2014) menciona que: “Lo primero que se debe abordar es la problemática de la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar de las mujeres, teniendo como telón de fondo la discusión sobre género y desigualdad de género” (p.10).

Esto con el fin de brindar igualdad de condiciones a las madres que se hacen responsables de la manutención de sus hijos e hijas, y que por condiciones desiguales en sus salarios, jornadas y demás factores se les dificulta pagar el servicio de cuidado de sus hijos e hijas.

Dentro de este contexto y problemática, entrando en el ámbito costarricense, se encuentran aquellas instituciones que funcionan como entidades de bienestar social y su financiamiento es de corte mixto, lo que significa que tanto empresas privadas como organizaciones del Estado tienen parte en el desarrollo de estas instituciones, tal y como se clasifica en el informe de la UNESCO como centro Privado Subvencionado.

En nuestro país, este tipo de instituciones pertenecen al programa de Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI). En un informe elaborado por Guzmán (2014) se aclara que:

El financiamiento está compuesto por: i) Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), ii) IMAS y PANI, que destinarán recursos para la construcción, remodelación, ampliación, compra de edificaciones y terrenos, alquiler, equipamiento, apertura y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil; (...) y iv) otros recursos de fuentes nacionales e

internacionales que se asignen mediante convenio, directriz presidencial, decreto o Ley de la República (p. 28).

En Costa Rica, las instituciones que pertenecen a la REDCUDI fueron creadas bajo la Ley N° 9220, en el Capítulo I, Artículo 1 se dice que la finalidad de este programa es:

Establecer un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articule las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral (2014).

En el caso del Centro de Atención Integral La Vid Education Day Care and Preschool, se debe aclarar que es un centro educativo privado tradicional acreditado por el MEP mediante la resolución del Poder Ejecutivo No. 2404-2020-MEP, que pertenece a la Dirección Regional de Heredia, Circuito 05. Además posee el permiso de funcionamiento como Centro de Atención Integral por parte del IMAS y del Ministerio de Salud atendiendo niños y niñas desde los 3 meses hasta los 7 años de edad inclusive, muchos de los estudiantes provenientes de familias que por su condición socioeconómica y condición laboral requieren de una organización que se ajuste a sus necesidades económicas, de cuidado y educación para sus hijos e hijas.

1.3. Justificación del problema y su importancia

Como parte de las organizaciones que se hacen cargo del cuidado y desarrollo integral de los niños de Costa Rica están los que integran el programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Dentro del mismo están los CEN-CINAI, CECUDI, Hogares Comunitarios, CAI, entre otros. La institución relacionada con el presente trabajo pertenece a la modalidad de Centros de Atención Integral (CAI) y está habilitada para atender niños y niñas desde el nacimiento hasta los 7 años de edad inclusive.

Este tipo de organizaciones complementan los programas educativos formales del MEP al brindar atención a niños y niñas desde el nacimiento hasta los 7 años de edad inclusive, esto quiere decir que se puede atender población tanto dentro como fuera de la educación formal, en el Artículo # 1 de la Ley 9220 se aclara que la creación y finalidad de este tipo de instituciones es:

Establecer un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articule las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral (2014, párr. 1).

Además, en el Marco Curricular para la Educación de la Niñez desde el Nacimiento hasta los Seis Años (2018) aclara que

Los centros educativos del MEP que ofrecen servicios de Educación Preescolar pueden ser centros educativos con jardines infantiles anexos o bien jardines independientes. Incluyen tanto a instituciones públicas como privadas y privadas subvencionadas por el Estado. La oferta privada y privada subvencionada está integrada por aquellos establecimientos oficialmente acreditados y supervisados por el MEP a través de su Dirección de Educación Privada. Estos centros orientan su labor mediante el Programa de Estudio Educación Preescolar. Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) – Ciclo de Transición (2014) y la Guía Docente del Programa de Estudio – Educación Preescolar. Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) – Ciclo de Transición (2015).

Por lo tanto, al brindar la posibilidad de apertura de este tipo de instituciones con financiamiento solidario la gestión y organización de cada una de las modalidades anteriormente mencionadas pueden variar en proyección y ejecución de las tareas y proyectos que se formulen en materia de cuidado y desarrollo integral de los niños y niñas menores de edad, pero siempre bajo los lineamientos y orientaciones establecidas por el MEP.

De tal manera que este tipo de instituciones pueden presentar diferentes desafíos en la gestión administrativa y la ejecución de planes de trabajo que respondan a las metas y objetivos en articulación con la misión, visión, valores institucionales y demás aspectos de la gestión estratégica de la organización, más aún cuando los fundadores de tales centros no cuentan con conocimientos básicos en materia de atención y educación infantil y por lo cual requieren de la contratación de personal capacitado para realizar estas tareas.

En primera instancia, las instituciones de cuidado buscan brindar un servicio de atención oportuna a los niños y niñas que así lo requieran, así como el desarrollo de sus habilidades, sin embargo, de forma paralela la REDCUDI, como lo menciona Guzmán (2014): "(...) puede ser visualizada como un mecanismo que, a escala intrafamiliar, facilite la generación de nuevas oportunidades laborales para quienes están a cargo del cuidado de niños y niñas, en tanto esta labor estaría cubierta en los centros de cuidado" (p. 22).

Por lo que se visualiza que el cuidado en la primera infancia ha tomado fuerza en las últimas décadas debido a diversos factores como la inserción de la mujer al mercado laboral, padres y madres que requieren terminar sus estudios y no tienen quien cuide de sus hijos para lograrlo, etc., condiciones que obligan a los encargados de los infantes a salir de sus hogares para trabajar y dejar el cuidado y educación de sus hijos e hijas, desde edades muy tempranas, en manos de terceros, de modo que es importante que este servicio beneficie realmente a los niños, niñas y familias que lo utilicen.

Sin embargo, mucha de esta población no cuenta con las posibilidades económicas necesarias para costear el cuidado de sus niños y niñas en instituciones privadas, y por ende, requieren de beneficios que brinda el Estado para solventar esta necesidad. La creación de la Ley 9220 abre la posibilidad de que la administración de estos centros quede en manos de empresas o personas que requieren apoyo profesional para una gestión administrativa de calidad.

En Costa Rica, la REDCUDI nació en el gobierno de la expresidenta Laura Chinchilla, en el periodo 2010-2014, según Guzmán (2014), con el fin de "(...) dar

respuesta a las mujeres, cuyos hijos pudieran estar en buenas manos y recibir cuidado, cariño y la atención que merecen” (p. 7), además, esta misma autora indica que este tipo de instituciones, para el año 2014, ya atendía a:

Más de 32.000 niños y niñas, en su mayoría de familias en condición de pobreza, vulnerabilidad y riesgo social, participando de este programa que les provee de servicios de alimentación y estimulación pedagógica, en 852 alternativas infantiles de carácter público y mixto [aporte público y privado] (p. 8).

Con la apertura de las Redes de Cuido a lo largo del territorio nacional y con la opción de que este tipo de instituciones sean administradas por organizaciones tanto de carácter privado, como público o mixto, se ha abierto la posibilidad de presentar diferentes maneras de gestionar la administración de la educación según el interés de cada director o directora de la organización, sin perder el objetivo principal de proveer a los infantes de buena alimentación y un adecuado desarrollo de sus habilidades físicas, motoras y socio afectivas (educación).

Este tipo de instituciones también tienen la posibilidad de ofrecer el servicio de educación formal articulado con el de cuidado y atención integral, para esto se requiere que el centro educativo posea ambas acreditaciones, por una parte, el permiso de habilitación por parte del Ministerio de Salud como Centro de Atención Integral y por otra parte la acreditación como centro educativo formal por parte de Centros Privados del MEP.

En el Marco Curricular Para la Educación de la Niñez Desde el Nacimiento Hasta los Seis Años (2018) se menciona que es importante que todos los establecimientos que atienden niños y niñas desde el nacimiento hasta los 7 años de edad ofrezcan tanto los servicios de cuidado como educativos de manera que

La garantía de esta integración y de contar con servicios educativos adecuados y de calidad uniforme para diferentes grupos de niñas y niños atendidos por diferentes instituciones sólo puede brindarla el Estado, actuando a través de la entidad o entidades responsables de la educación nacional. (p. 6)

De manera que una organización que inicia como parte de la REDCUDI también tiene la posibilidad de acreditarse para ofrecer el servicio de educación formal a los niños y niñas de 4 y 5 años para que reciban su certificado de participación y conclusión de estudios del nivel de educación preescolar y poder ingresar así al Sistema de Educación General Básica de nuestro país.

En manos de la gestión de estas asociaciones u organizaciones sin fines de lucro se encuentran niños y niñas en condición vulnerable, los cuales provienen de familias que recurren a este tipo de beneficios esperando calidad en sus servicios de cuidado y educación a un menor costo económico. Es por esto que surge la necesidad de analizar los procesos de gestión de los recursos organizacionales del CAI La Vid Education de manera que se pueda presentar una propuesta de mejora del mismo, y de esta forma brindar mayor calidad en el servicio que se brinda a la comunidad educativa de esa institución.

Debido a este tipo de situaciones es que se evidencia la necesidad de realizar un análisis de los procesos de gestión de los recursos organizacionales que provea información valiosa sobre la situación de la institución, de manera que se pueda construir una propuesta de mejora de los principales aspectos de la administración y organización del centro educativo, con el fin mejorar el servicio de atención integral y educativo formal para todos los niños y niñas del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Y es que se espera que la administración busque realizar acciones que favorezcan los procesos y que estos generen resultados de calidad para los involucrados, de manera que, como lo menciona Garbanzo y Orozco (2007), la administración de la educación implica "(...) la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa en los distintos niveles y modalidades de la educación" (p. 97).

Ante esta realidad y para atender a las situaciones anteriormente mencionadas, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la gestión estratégica del Centro de Atención Integral La Vid Education Daycare & Preschool a partir de la realización de un análisis de los procesos de gestión de los recursos organizacionales?

1.4. Objetivos

Con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes, se presentan los siguientes objetivos.

Objetivos generales

1. Analizar los procesos de gestión de los recursos organizacionales del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.
2. Diseñar una propuesta de gestión estratégica en respuesta a las necesidades administrativas y directivas del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Objetivos específicos

1.1. Elaborar un diagnóstico organizacional del proceso de gestión en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

1.2. Identificar las áreas de gestión del CAI La Vid Education Daycare & Preschool, en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios.

2.1. Elaborar una propuesta de gestión estratégica en respuesta a las necesidades administrativas y directivas del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

1.5. Contextualización institucional

El Centro de Atención Integral La Vid Education Daycare & Preschool es una institución de ingresos mixtos que inició operaciones en Octubre del 2015, la misma atiende población beneficiaria del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), y niños y niñas cuyas familias pueden pagar por el servicio de cuidado y educación de los menores, pero a un menor costo comparado con las instituciones privadas cercanas.

Esta institución está ubicada en una propiedad de 2.000 mts² ubicada en Santo Tomás de Santo Domingo de Heredia, con un edificio de 500 mts² y una gran zona verde, actualmente se atienden 50 niños y niñas de los 3 meses a los 7 años de edad. Cuentan con 7 personas en planilla y los puestos se definen en el documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios (2013) de la siguiente manera:

1. Personal de atención directa (PAD): Personas adultas mayores de 18 años de edad que asisten y brindan atención integral a los(as) niños(as) en un establecimiento específico para ese objetivo, procurando el bienestar y seguridad de esta población. Dentro de esta especificación entran además:

a. Auxiliar de cocina: Se debe contar con uno(a) por cada cincuenta (50) niños y niñas usuarios o fracción. Aplica cuando se preparen alimentos en el centro, cuando esta sea traída por los usuarios o sea contratada a un tercero.

b. Misceláneo(a): Uno (a) por cada cincuenta (50) usuarios o fracción.

2. Responsable legal del establecimiento: Persona física o jurídica sobre la cual recae la responsabilidad de la atención integral y acciones que se realicen en el establecimiento.

3. Responsable técnico-administrativo del establecimiento: Persona física sobre la cual recae la responsabilidad del funcionamiento del establecimiento, y de todas las acciones técnicas relacionadas con la atención integral brindada a los niños y las niñas en el establecimiento.

A continuación, se muestra la distribución del personal.

Tabla 1. Distribución del personal administrativo y docente del Centro de Atención Integral La Vid Education Daycare & Preschool, año 2020

Puesto que desempeña	Cantidad de personal
Personal de atención directa (PAD)	3
Docentes	2
Responsable legal del establecimiento	1
Responsable técnico-administrativo del establecimiento	1
Total del personal	7

Nota: Elaboración propia, Méndez (2019), información suministrada en el Centro de Atención Integral La Vid Education Daycare & Preschool.

En diciembre de 2020, el centro educativo obtuvo la acreditación como Preescolar Privado Tradicional por parte del MEP en los niveles de Ciclo Materno Infantil, Interactivo II y Transición, mediante la Resolución del Poder Ejecutivo No. 2404-2020-MEP, pertenece a la Dirección Regional de Heredia y al Circuito 05. De modo que este centro educativo está en la facultad de otorgar los certificados correspondientes a los niños y niñas que culminan el Ciclo de Educación Preescolar en la institución, y así ellos puedan presentarlos como requisito para el ingreso a Educación Primaria.

Se presentan además los datos de los participantes en el presente estudio.

Tabla 2. Información general del personal docente, administrativo y padres de familia entrevistados

Personal docente y administrativo				
Colaborador	Género	Rango de edad	Formación Académica	Tiempo de servicio en la institución
D1	Femenino	21 a 30 años	Licenciatura en pedagogía con énfasis en educación preescolar	3 a 5 años

D2	Femenino	20 a 30 años	Bachillerato en Educación Preescolar	0 a 2 años
PAD1	Femenino	42 a 50 años	Técnico en Asistente de Preescolar	3 a 5 años
PAD2	Femenino	20 a 30 años	Diplomado en Pedagogía en Educación Preescolar	0 a 2 años
PAD3	Femenino	20 a 30 años	Bachillerato en Educación Preescolar	3 a 5 años
Ad1	Masculino	42 a 50 años	Bachillerato en ciencias de la comunicación colectiva	3 a 5 años
Ad2	Femenino	31 a 40 años	Licenciatura en Administración Educativa	3 a 5 años
Padres de Familia				
Colaborador	Género	Edad	Formación Académica	Tiempo de obtener servicios por parte de la institución
P1	Femenino	31 a 40 años	Bachillerato incompleto	0 a 2 años
P2	Femenino	31 a 40 años	Maestría en Psicopedagogía	3 a 5 años
P3	Femenino	31 a 40 años	Bachillerato en Administración de Empresas	3 a 5 años
P4	Femenino	31 a 40 años	Licenciatura en Mercadeo y Publicidad	0 a 2 años
P5	Femenino	20 a 30 años	Bachillerato en Administración de Empresas	0 a 2 años
P6	Femenino	41 a 50 años	Maestría en Administración de Proyectos	2 a 3 años

Elaboración propia (2021), a partir de la información suministrada por los participantes en el estudio.

En este apartado se exhiben la visión y misión institucional.

Visión

La Vida Education Day Care and Preschool, es una institución cristiana de educación preescolar que educa y desarrolla niños con base en un curriculum y un método de enseñanza completo e integral, acorde con el nivel del niño, incluyendo lo mejor de diversas metodologías de enseñanza.

Misión

Ser una institución cristiana de educación preescolar que estimule y desarrolle integralmente, las habilidades y capacidades del niño, en lo físico, cognoscitivo, lingüístico y social, con independencia, seguridad y excelencia, de modo que se conviertan en personas de bien, de honra para sus familias y de servicio al prójimo.

Así mismo, cuenta con los siguientes objetivos institucionales:

1. Proveer a los padres un conveniente lugar de cuidado y desarrollo para su hijo, con las facilidades suficientes como para poder trabajar y estudiar sin preocuparse por la adecuada atención de sus hijos.
2. Estimular el aprendizaje del niño con un método integral y novedoso basado en las bondades de diferentes metodologías educativas.
3. Cuidar el oportuno y adecuado desarrollo del niño.
4. Desarrollar las habilidades políglotas en los niños.
5. Promover la formación en diferentes artes, deportes y habilidades varias.

Al ser un centro educativo de apertura reciente y cuyos fines primordiales han sido el cuidado y atención integral de niños y niñas de los 3 meses a los 7 años de edad inclusive, se considera óptimo el desarrollo de la presente investigación para orientar y brindar recomendaciones oportunas a los administradores del mismo, ya que, al no tener conocimientos básicos de administración educativa pueden presentar debilidades en los procesos de gestión de la educación y esto a su vez repercutir en la calidad del servicio que se brinda a toda la población estudiantil.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

2.1. Presentación

El tema de cuidado en la primera infancia ha tomado fuerza en las últimas décadas debido a diversos factores que obligan a los padres, y mayormente a las madres de familia, a salir de sus hogares para trabajar y dejar el cuidado y educación de sus hijos e hijas desde edades muy tempranas, en manos de terceros.

Sin embargo, mucha de esta población no cuenta con las posibilidades económicas para costear el cuidado de sus niños y niñas en instituciones privadas, y por ende, requieren de los beneficios que brinda el Estado para solventar esta necesidad.

Se realizó la búsqueda de antecedentes tanto a nivel nacional como internacional para brindar mayor sustento al presente estudio, asimismo, para conocer la cobertura de investigación que se ha tenido sobre el tema en cuestión a nivel general.

2.2. Investigaciones internacionales

En el ámbito internacional, se utilizará, entre otras, una investigación realizada en Setiembre del 2013 presentada en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad de La Plata en Argentina, titulada *El cuidado infantil en el ámbito doméstico de la capital Neuquina: Estudio exploratorio sobre la forma en que conciben y valoran el cuidado de niños de mujeres que, en calidad de madres y trabajadoras, contratan el servicio de cuidado infantil en el ámbito doméstico de la capital Neuquina, entre el periodo de octubre del 2012 y julio del 2013*, realizado por Salgado, como requisito para la obtención del grado de Licenciada en Sociología.

El objetivo principal de este trabajo es conocer la forma en que se imbrican y relacionan elementos económicos- políticos con la manera en que mujeres en calidad de madres y trabajadoras conciben, entienden y valoran el cuidado de niños en el

ámbito doméstico, para esto se utiliza un enfoque metodológico cualitativo y la entrevista semi-estructurada como principal herramienta para la recolección de datos.

En términos generales, la investigación es un estudio sobre el cuidado de las personas en dependencia, mayormente niños y niñas de madres trabajadoras que optan por el servicio del cuidado infantil doméstico como una práctica social sujeta a cambios, los factores que se analizan son: demográfico, geográfico, económico, jurídico y cultural.

Salgado realiza esta relación respecto al desarrollo y crecimiento de la clase trabajadora femenina y los nuevos modelos de familia existentes hoy en día, los roles de género y sus responsabilidades. Para recolectar toda esta información se realizaron entrevistas a ocho madres trabajadoras que solicitan el servicio de cuidado en su hogar y con el análisis de estos datos concluye, en términos generales, que existe una gran cantidad de madres trabajadoras que requieren de este tipo de beneficio para la atención y cuidado de sus hijos de manera eficaz y eficiente.

Entre las principales conclusiones encontramos: que existe una fuerte necesidad por parte de las madres trabajadoras de contar con un apoyo que garantice el cuidado de sus hijos cuando estas no pueden hacerlo, muchas mujeres logran contar con apoyo familiar para el cuidado de sus hijos, sin embargo, muchas de ellas, principalmente, las que provienen de zonas alejadas, no cuenta con este tipo de apoyos y deben buscar otras opciones para el cuidado de sus niños y niñas, cuando la situación económica de las madres y los progenitores lo permite, se buscan servicios externos de los que brindan algunas instituciones privadas.

Otro de los resultados obtenidos es que las madres prefieren el servicio de cuidado doméstico en relación con otras formas de cuidado por la calidad del servicio que ofrecen las personas que acuden al hogar y la disponibilidad de horario. Un requisito indispensable para la contratación del servicio de cuidado de los infantes es “la confianza”, la calidad este servicio se evidencia en la satisfacción del mismo niño, en su aspecto, su higiene y comportamiento.

Por otra parte, se consultó la Tesis de Jesús Chávez, presentada en diciembre del año 2013 como requisito para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública en la Universidad Nacional Autónoma de México, específicamente en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales titulada: *El Servicio Subrogado de Estancias Infantiles en México*.

Se trabaja desde el enfoque del método científico, utilizando un criterio deductivo que va de lo general a lo particular, para esto Chávez (2013) establece como objetivo final el "(...)abordar la seguridad social y el papel de las estancias infantiles en su situación actual, perspectivas y posibles vías de mejoramiento" (p.7).

Además, este trabajo establece, desde la Administración Pública, la importancia de la intervención del gobierno para mejorar la calidad de las Estancias Infantiles, incorporando mecanismos de evaluación y administración tanto del personal como de los recursos, con el fin de buscar la calidad del servicio que brinda apoyo a madres trabajadoras de todo el país, y con base en esto, Chávez (2013) ofrece una propuesta de mejora en la gestión de este tipo de instituciones.

Entre las mejoras propuestas por Chávez (2013) están: establecer estándares y normas de calidad adecuados con el fin de mejorar el servicio, mejorar las condiciones laborales de los colaboradores para que esto repercuta en la calidad del servicio que brindan al motivarse con un empleo bien remunerado y estable, brindar mayor capacitación y formación al personal de las instituciones que trabajan bajo esta modalidad, y promover la administración estratégica del servicio de estancias infantiles.

Los principales hallazgos de Chávez indican que la aplicación del modelo de outsourcing a los Servicios de Estancias Infantiles Subrogadas se debe a alta demanda y largas listas de espera para acceder al servicio de cuidado infantil, por lo tanto, la alternativa de ceder este servicio a manos de particulares ayuda a cubrir esta demanda.

Así mismo, el servicio de estancias infantiles se creó a partir de la necesidad de cuidado de la población infantil y la inserción de la mujer al mercado laboral, por lo

tanto es necesario mantener un control estricto (evaluación) en el personal que brinda el servicio de manera que se provea seguridad a los menores, confianza a los padres de familia y garantizar el desarrollo integral de los infantes, todo lo cual depende del personal, por lo tanto, mantener y mejorar los salarios y las expectativas del desarrollo laboral de los mismos es una inversión equiparable al mejoramiento y mantenimiento de la planta física de las Estancias Infantiles, y como lo menciona Chávez (2013) "(...) la adecuada distribución de los recursos puede ser una buena estrategia que permita una expansión de la cobertura de forma sustentable" (p.112).

Por último, se tomó en cuenta un artículo realizado por Gordon Cleveland y Sussan Colley titulado *Integration of Child Care and Education in Canada: A Comparison with Sweden, New Zealand, England and Wales*, el mismo fue publicado el 3 de Julio del 2013 por la revista *International Journal of Early Childhood* de la Universidad de Toronto Scarborough en Canadá.

Este artículo tiene como principal objetivo realizar una comparación entre los sistemas de guarderías y centros infantiles de tres zonas de Canadá y las políticas establecidas sobre este tema en las ciudades de Suecia, Nueva Zelanda, Inglaterra y Gales, dentro de los principales hallazgos se menciona que la integración de las guarderías a los sistemas políticos debe dirigirse más hacia el beneficio del niño que a la ganancia que estos pueden generar.

Por otra parte, se dice que en Canadá es importante que los profesionales que atienden a los niños y niñas sean profesionales en educación y que este beneficio es para madres y padres trabajadores, sin embargo, consideran que este servicio debería ser extendido a más horas diarias, ya que, en promedio se atiende a los menores solamente por medio día y esto no les resuelve a aquellos padres y madres de familia que requieren del servicio de tiempo completo.

Cleveland y Colley (2013) también analizan el debate existente entre el discurso de cuidado infantil y el discurso pedagógico, el primero de ellos ve estas instancias solamente como una herramienta de cuidado, mientras que el segundo, toma en cuenta factores importantes como el desarrollo de cada ser humano desde el cuerpo, la mente, las emociones, la creatividad, la historia y la identidad social.

Los autores, además, hacen referencia a los sistemas de los otros países mencionados anteriormente y a algunas de sus características importantes en este tema, por ejemplo, las instituciones con o sin fines de lucro, el sistema de integración de las guarderías con el desarrollo integral de los niños y niñas, la consideración de políticas de administración adecuadas para este tipo de centros y otros.

En el apartado *Conclusiones*, se reconoce la necesidad de valorar el aporte pedagógico del servicio de guardería y cuidado infantil en este tipo de instituciones. En Nueva Zelanda, se ofrece este tipo de servicio, sin embargo, se concluye que este requiere de una modificación en el costo del mismo, ya que es elevado y no todas las familias tienen acceso a él, aunque la calidad es alta. Además, es importante contar con un sistema de educación y cuidado de la primera infancia estable e integrado con objetivos claros y programas enfocados en la educación del niño en un ambiente de aprendizaje basado en el juego cálido y acogedor, en el que el niño es un participante activo, de manera que se evidencia la importancia de establecer un sistema que integre tanto la educación como el cuidado de los niños y niñas, esto es, ver ambos servicios como uno solo en beneficio de los niños, las niñas y sus familias, manteniendo un costo manejable para todos los participantes activos.

2.3. Investigaciones nacionales

En primer lugar, se analizó el Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciados en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, titulado: *Funciones y deberes del administrador y administradora educativa*, presentado por Gregorio Enrique Machado Ramírez y Manuel Antonio Machado Ramírez, en marzo del 2006.

Esta investigación tiene como objetivos: analizar las funciones y deberes de los administradores educativos, interpretar los alcances del perfil académico de los egresados y su relación con sus actividades laborales diarias, además, valorar los elementos y las funciones administrativas observadas en el cargo de dirección de cada centro educativo.

Para cumplir con los objetivos planteados los autores realizan una investigación de carácter cualitativo y exploratoria, ya que, según los autores esta temática ha sido abordada con poca profundidad por otros investigadores, entre algunas de las técnicas de investigación realizadas para la obtención de información están: la encuesta, la ficha profesiográfica, la observación no participante, entre otras.

Dicho trabajo realiza un análisis exhaustivo y comparativo del perfil de un administrador educativo solicitado por el Servicio Civil, el Ministerio de Educación Pública y el perfil de salida propuesto por la carrera de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, en términos generales se dice que, si bien es cierto, existe una relación del 80% entre las cualidades que desarrolla y solicita cada entidad, existe aún un vacío en cuanto a la contextualización de las tareas que desempeña un administrador hoy en día, además, que de todas las tareas que se le encomiendan logra cumplir solamente con una parte por falta de tiempo y exceso de trabajo que posee.

Entre las principales conclusiones se encuentran que los profesionales graduados en esta área poseen las herramientas y conocimientos necesarios para la ejecución de sus funciones en el campo de la Administración educativa, que las funciones de la persona administradora educativa cubren cuatro áreas que están asociadas con funciones en educación, denominadas: administración pura, administración pedagógica, administración de ciclos no técnicos y administración de micro ciclos técnicos de gestión. Las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar el centro educativo son aplicadas y congruentes con las normas y su ejercicio profesional como egresados, y se indica, por parte de administradores y administradoras educativas, que existe un conjunto de tareas específicas que requieren una redistribución de las actuales funciones, para lograr su atención en forma efectiva como la gestión documental y atención al público.

En segundo lugar, se presenta la tesis para optar por el grado de Máster en Derechos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia de la estudiante Ana María Ortiz Rechnitz, titulada: *Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil y su vínculo con*

los derechos humanos y a partir del decreto ejecutivo No.36020, presentada en agosto del 2012.

Este trabajo tiene por objetivo “(...) establecer un estándar mínimo de calidad para la prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil y las orientaciones generales para su operación en modalidades de servicios de cuidado y desarrollo integral de niños y niñas” (Ortiz, 2012, p.44).

El enfoque de la investigación es cualitativo y es de tipo exploratorio, se utiliza la entrevista como medio para recolectar información del personal de las diferentes instituciones como IMAS, CEN-CINAI, CECUDI, REDCUDI y otras instituciones privadas que atienden población infantil con subsidio del IMAS, específicamente sus administradores.

Entre las principales conclusiones contenidas en esta investigación se enumeran: parte de los motivos que dieron origen al programa REDCUDI fue la inserción de la mujer al sector laboral y las nuevas formas de organización familiar y social, también se manifiesta que este programa responde a los derechos humanos del niño y la niña en materia de cuidado y atención integral, utilizando el aporte del Estado y de diferentes organizaciones e instituciones con el fin de abarcar la mayor cantidad de población posible, y brindar un servicio de calidad conforme con los derechos de los niños y niñas.

Por otra parte la REDCUDI considera la atención que reciben los menores por parte del Estado como un derecho y no solamente como una dádiva o ayuda. Además, se evidencia que en Costa Rica se cuenta con amplias herramientas e instrumentos de protección a la infancia, sin embargo, existe el desafío de lograr su concreción a la luz de las políticas públicas y de las instituciones relacionadas con la atención a la niñez. Se considera que es de suma importancia que se articulen esfuerzos entre lo estatal y lo privado con el fin de generar vínculos de cooperación que favorezcan a esta población, y se enfatiza la importancia de que el Estado vele por el cuidado de los menores, el reconocimiento de los derechos de los niños y niñas y que reciban una atención integral en su desarrollo.

La información contenida en esta investigación refleja la necesidad de brindar un servicio de calidad a los niños y niñas de todo el país, atendiendo a las necesidades de cuidado y desarrollo integral que tiene esta población desde sus primeros años de vida y responder de manera adecuada a los derechos inherentes que posee este fragmento de la población, para esto se necesita de administradores y administradoras de la educación que trabajen en aras de alcanzar esta meta con cada uno de los centros educativos que funcionan bajo este programa (REDCUDI).

Por otra parte, se toma en cuenta el documento denominado Plan Estratégico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (PEI-REDCUDI) 2018-2022, el cual se presenta en enero del 2018, con la participación de integrantes de la Secretaría Técnica, de la Comisión Técnica Interinstitucional, de la Comisión Consultiva y de otras instituciones públicas y privadas involucradas con la REDCUDI.

Este documento tiene como objetivo la creación del Plan Estratégico (PEI) en donde se establezca la misión, visión y objetivos de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, además brindar un plan de seguimiento y control del mismo con el fin de fortalecer y mejorar la calidad del servicio que brindan todas las instituciones que pertenecen a la REDCUDI.

La información contenida en este documento pertenece al tipo de investigación mixto por utilizar elementos propios de la investigación tanto cualitativa como cuantitativa para alcanzar sus objetivos, en el desarrollo de la investigación se dice que se realizó una revisión documental, paneles y talleres con diferentes actores involucrados, además de entrevistas y análisis de la información recopilada.

Entre las principales debilidades ubicadas en este programa se encuentran el acceso universal a los servicios de la REDCUDI, esto es, aumentar la cobertura del servicio y no limitarlo solamente a las familias en condición de pobreza; que la articulación entre el cuidado y la atención al desarrollo integral de los sujetos debe realizarse, pues en la mayoría de los centros, esta articulación no se da ni en este sentido ni en cuanto a lo institucional. Existen mecanismos débiles de evaluación y supervisión lo cual obstaculiza el seguimiento efectivo de las acciones realizadas en cada centro. Los recursos para la sostenibilidad financiera de los servicios son

insuficientes, y actualmente el programa presenta la necesidad de una adecuada articulación con el Ministerio de Educación Pública de modo que se pueda brindar el cuidado y la atención al desarrollo integral a cada uno de los niños y niñas que asisten a estos centros.

En este documento, se encuentran recomendaciones e información propiamente relacionada con el tema de la REDCUDI, por lo que posee información valiosa para el marco teórico y argumentos importantes que sustenten la propuesta de gestión que se realizará para atender a las necesidades de los centros educativos relacionados con esta investigación.

Otro trabajo de investigación relacionado con la temática de la REDCUDI es el llamado *Propuesta para modelo de estrategia de responsabilidad social empresarial para la incorporación de la empresa privada en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI)*, un trabajo realizado por Luis Carlos Peralta Rojas y presentado en el año 2014, para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Este trabajo se realiza bajo el enfoque cuantitativo y tiene por objetivo crear un sistema para describir y dar a conocer la REDCUDI por medio del modelo Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y con esto promover la participación de las empresas privadas para obtener las herramientas que necesitan para incorporarse a esta actividad.

Las principales conclusiones indican que se considera la REDCUDI como un programa de desarrollo que beneficia al país de forma general, ya que, se brinda a los niños la oportunidad de tener un desarrollo integral desde edades tempranas, además de que el programa promueve la corresponsabilidad social. El objetivo de incluir a la empresa privada en este programa es abarcar la mayor parte de la población económicamente activa en el presente o en proyección a futuro. Esta red se aprovecha de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para hacer partícipes a las empresas privadas de este tipo de programas además de incluir el programa de la REDCUDI, por lo que ambas partes se ven beneficiadas de este tipo de articulación entre empresa privada y centro de atención infantil.

Se consulta el Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública llamado *Posibles escenarios de mejora al programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica a un horizonte de 10 años*, este trabajo fue presentado por Cindy Esquivel Elizondo, Jennifer González Fonseca y Vincent Tellez Cerdas, en el año 2017.

El enfoque seleccionado para realizar, recolectar y obtener los resultados de esta investigación es el cuantitativo, por cuanto se tiene la necesidad de medir y estimar magnitudes del problema de investigación, además se menciona que el estudio posee un alcance exploratorio y descriptivo.

El objetivo de este trabajo final de graduación propuesto por Esquivel, González y Tellez (2017) es: “Diseñar posibles escenarios de mejora al programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica al año 2027” (p.20).

Las principales conclusiones de esta investigación indican que la REDCUDI requiere mejorar los mecanismos de evaluación y control, con el fin de garantizar la transparencia en su gestión así como de mejorar la toma de decisiones. La participación tanto de entes privados como públicos es de vital importancia para la ampliación de la cobertura, promoviendo mayor participación social de los diferentes actores. Se requiere mejorar la capacitación e involucramiento de los administradores y el sector municipal con el fin de mejorar la gestión de este tipo de instituciones, y es necesario mejorar el tema presupuestario para lograr una mayor cobertura de la red, ya que, hasta el momento, este aspecto ha sido un obstáculo.

Otro trabajo relacionado con esta investigación lo realizan Cinthya Magaly Picado Madrigal y Natalia Umaña Bonilla, en mayo del 2014, para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y al cual titularon *Desarrollo de Capacidad Institucional en los Centros de Cuido Municipales, de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Análisis de los casos del Centro de Cuido de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén*.

Este trabajo se realiza con el objetivo de determinar aquellos factores que favorecen u obstaculizan la sostenibilidad de este modelo de instituciones, más

específicamente, se busca identificar su marco legal, construir la operacionalización de atributos como la capacidad política, organizativa y administrativa asociadas a la capacidad de la institución, analizar las características de estos elementos y además formular una propuesta de mejora a partir de estos elementos.

Para obtener y analizar la información recurren al tipo de estudio explicativo y utilizan el análisis documental, revisión presupuestaria, entrevistas estructuradas, análisis de condiciones de seguridad y salubridad y análisis de la capacitación del personal.

Como principales conclusiones de este trabajo que el programa de la REDCUDI requiere fortalecimiento institucional y de gestión del nivel nacional en donde radica la Rectoría y su Secretaría Técnica, y se recomienda que esta responsabilidad recaiga por ley en el Instituto Mixto de Ayuda Social. La administración de estos centros se puede hacer por medio de la municipalidad, para lo cual se recomienda que se mejoren los mecanismos evaluación y control cuando se realiza la concesión, de modo que se pueda garantizar un servicio de calidad y sea la misma atención en cada uno de los centros existentes bajo esta modalidad.

Se recomienda que el financiamiento esté mejor detallado para que tanto las municipalidades, como el sector privado, FODESAF y demás instituciones vinculadas a este servicio puedan contribuir en la distribución justa de los recursos. Ya que se evidencia en la investigación que los comités no se habían creado, se recomienda su creación, de manera que estos puedan ayudar a fortalecer la sostenibilidad de los centros por medio de su involucramiento y mayor sentido de pertenencia, y se debe mejorar la información que se le da a los encargados sobre el desarrollo de los niños y niñas.

2.4. Aportes teórico – metodológicos en relación con el objeto de estudio

Las investigaciones consultadas detallan algunos aspectos importantes que brindarán sustento a la presente investigación, entre ellos están:

La necesidad de ofrecer un servicio de cuidado a los niños y niñas que sea de calidad, tanto para las madres trabajadoras como para las familias en condiciones socioeconómicas difíciles, y que requieren del apoyo de instituciones que ofrezcan el servicio de atención integral a esta población.

Algunas propuestas pueden ser muy útiles para analizar si su puesta en práctica es factible en el sistema de trabajo de la institución La Vid Education Day Care and Preschool, al pertenecer a programas similares que tienen como objetivo principal la atención integral de niños y niñas de madres trabajadoras que requieren del cuidado de sus hijos e hijas mientras trabajan.

Además, se evidencia un panorama de la situación global a la que todos los países subdesarrollados se están enfrentando de cara a la globalización, y la necesidad de la creación de un sistema u organizaciones de cuidado infantil para el apoyo de las madres trabajadoras.

También se obtiene sustento teórico importante para abordar la labor del gestor administrativo en los Centros de Atención Integral de la REDCUDI, los cuales requieren de la presencia de un profesional en el campo de la Administración educativa para ayudar a dirigir el centro educativo, lo que sucede esporádicamente en las instituciones que son administradas por entes privados, además, puede brindar una guía para la elaboración de la propuesta para la administración de los Centros de Atención Integral involucrados en la investigación.

Otra de las investigaciones da una perspectiva mucho más administrativa del manejo y dirección de este tipo de centros de atención a la primera infancia, además, colabora con el sustento teórico que se pretende para el marco teórico y el desarrollo del financiamiento y recursos que requiere este tipo de organizaciones.

También aportan información relevante en cuanto al tema de gestión y funcionamiento de instituciones que se encuentran bajo la REDCUDI, así como una guía para la elaboración de entrevistas y la selección adecuada de los colaboradores en el proceso de investigación.

Con la revisión de las anteriores investigaciones queda clara la necesidad de lograr la adecuada atención de los niños y niñas que pertenecen a estos centros de cuidado infantil a nivel nacional, iniciando por una gestión administrativa adecuada con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia del sistema para el logro de los procesos de enseñanza - aprendizaje y desarrollo integral de los infantes, y que responda tanto a sus necesidades como a las de la comunidad educativa en general.

Además de velar por el bienestar físico de los menores, también tienen la responsabilidad de brindar un desarrollo integral, el cual se refiere al desarrollo de todas las capacidades y habilidades de los niños y niñas en un ambiente agradable y seguro.

Las investigaciones consultadas brindan un panorama amplio sobre los posibles recursos organizacionales que se pueden analizar mediante un diagnóstico organizacional y los métodos de recolección de datos, que pueden ayudar a identificar fácilmente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden presentar en una institución que funciona bajo la modalidad de la REDCUDI a diferencia de un centro educativo convencional.

Algunos de estos aportes teóricos son la inserción de la mujer al mercado laboral y cómo esto incide en la necesidad de ofrecer un servicio de cuidado y desarrollo integral para los infantes, así como la facilidad del pago del servicio o la ayuda del Estado para las familias que se les dificulta pagar por el cuidado y educación de sus hijos e hijas.

Por otra parte, para la realización de las investigaciones el enfoque más utilizado fue el cualitativo y las técnicas de recolección de datos como la entrevista semi estructurada, la encuesta y la observación, pueden aportar una guía para las que se utilizarán en el presente trabajo de investigación, además, mediante el análisis de los datos y las recomendaciones propuestas por los mismos, se puede tomar en consideración la implementación en el CAI La Vid Education.

Dentro de los aportes para la administración de la educación suministrados por los estudios consultados, está la importancia de la intervención del gobierno en

materia de administración y apoyo hacia este tipo de centro de cuidado infantil, la realización de la evaluación de la institución, el personal y la gestión de los recursos mediante la promoción de la administración estratégica.

También se abarcan temas de interés sobre las políticas adecuadas de administración y las funciones de los administradores educativos propiamente en este tipo de instituciones educativas y de cuidado infantil.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

En nuestro país existen diferentes tipos de instituciones, las cuales se clasifican de acuerdo con el financiamiento y funcionamiento que las sostiene, Martínez (2012) las clasifica de la siguiente manera:

1. **Instituciones públicas, del Estado u oficiales:** entes territoriales que competen a la administración pública o del Estado.
2. **Instituciones privadas:** son de propiedad de un individuo o grupo social con el fin de brindar un servicio educativo que genere ganancias económicas para estos.
3. **Instituciones humanitarias:** Ya sean de orden público o privado con fines exclusivamente humanitarios para el simple beneficio de una sociedad o comunidad particular, por medio del servicio educativo sin afán de lucro (p. 14).

De estos tres tipos de instituciones, interesan las instituciones humanitarias, ya que, la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil posee esta modalidad específicamente, existen diferentes ofertas de cuidado dentro de esta Red, Ortiz (2012) lo explica de la siguiente manera:

1. **Hogares comunitarios:** Su finalidad es brindar resguardo y atención desde una perspectiva de vecindad, una estrecha relación entre quienes cuidan y los padres y madres que ven dificultada esta labor por motivos de trabajo
2. **Centros de Atención Integral (CAI):** las alternativas de atención son tres:
 - a. **Atención temporal diurna,** ofreciendo servicios a niñas y niños en jornada comprendida de 6.00 a.m. a 6.00 p.m., donde se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas y promueve su desarrollo integral, como complemento a la atención familiar.
 - b. **Atención temporal nocturna** que recibe a niños y niñas entre las 6.00 pm y las 6.00 am, garantizando lo mismo que en el caso anterior.
 - c. Una modalidad de **residencia transitoria**, en la cual se garantiza la

satisfacción de las necesidades básicas promueve el desarrollo integral de niños y niñas durante el tiempo de permanencia.

3. Centros de Educación y Nutrición (CEN): se ofrecen servicios nutricionales en los propios centros a niñas y niños menores de 13 años en una modalidad de atención de hasta 8 horas diarias. Se entregan los alimentos (desayuno, almuerzo y merienda) con base en el servicio de comidas servidas, preparados según un menú planificado y buenas prácticas de elaboración

4. Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral (CINAI): se entregan los mismos servicios de alimentación que en el anterior, pero hasta por 12 horas diarias y, además, se brinda educación para el hogar a madres y padres.

5. Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI): intenta sumar las modalidades de cuidado de los Hogares Comunitarios, CAI y CEN-CINAI con el fin de brindar en una sola infraestructura el servicio de cuidado de forma integral, sumando la alimentación con la oferta de programas de formación pedagógica y educativa que estimule el desarrollo integral de los niños beneficiarios de la REDCUDI (p. 26).

Estas modalidades de centros de cuidado y desarrollo integral de los niños y niñas incluyen tanto centros públicos como organizaciones privadas, por ello, se analizan los procesos de gestión de los recursos organizacionales, ya que, por su clasificación de institución humanitaria y su servicio sin fines de lucro, se encuentran situaciones interesantes en la gestión estratégica del centro educativo observado.

En el documento *Marco curricular para la educación de la niñez desde el nacimiento hasta los seis años (2018)* se especifica que los CAI son

organizaciones civiles de bienestar social (OBS) que reciben subsidios del Patronato Nacional de la Infancia, PANI, y del Instituto Mixto de Acción Social, IMAS, para brindar atención diurna a personas menores de edad. Se benefician del servicio niñas y niños que están en condición de vulnerabilidad y necesitan cuidado y atención complementaria. Esto supone que reciben servicios

formativos, de alimentación en tres tiempos y se enmarcan bajo los conceptos de servicios preventivos y socioeducativos, orientados a complementar la atención integral la niñez adolescencias provenientes de familias en estado de vulnerabilidad social. (p. 17-18)

Por otra parte, de acuerdo con el decreto de creación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, No.9220, artículo 2, punto a (2014) uno de sus objetivos es Garantizar el derecho de todos los niños y niñas, prioritariamente los de cero a seis años, a participar en programas de cuidado, en procura de su desarrollo integral, según las distintas necesidades y de conformidad con las diferentes modalidades de atención que requieran (párr. 3)

En la guía: *Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral*, se estipulan todos los aspectos que debe cumplir un centro de atención integral para menores con el fin de ser reconocido por la autoridad competente, en este caso, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

El Decreto No. 30186-S sobre las *Normas para la habilitación de centros de Atención Integral* (2002) afirma que su objetivo es

especificar las condiciones y requisitos, que deben cumplir todos los establecimientos para brindar atención integral a niños y niñas de 0 a 12 años de edad y poder obtener el Permiso de Habilitación por parte del Consejo de Atención Integral. (p. 4)

Las especificaciones que se contemplan dentro de esta norma son en las áreas de:

- 1) Requisitos Indispensables.
- 2) Recursos humanos.
- 3) Planta Física.
- 4) Recursos Materiales.
- 5) Documentación y gestión de la información.
- 6) Seguridad e Higiene.

7) Lavandería y Ropería.(p. 10)

En este documento cada uno de los apartados se desarrollan puntualmente para dirigir a la organización paso a paso en el cumplimiento de todo lo pertinente para la habilitación, apertura y mantenimiento de los permisos de funcionamiento de los Centros de Atención Integral. Cabe destacar que cada uno de estos tipos de centros de atención infantil se deben ajustar a las normas y requerimientos antes mencionados con el fin de brindar el mejor servicio posible.

Por otra parte, los establecimientos que atienden a niños y niñas en cualquiera de las modalidades anteriores ofrecen dos tipos de servicios, uno, el de cuidado y atención integral supervisado y avalado por el Ministerio de Salud y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y dos, el educativo que debe ser acreditado por el Ministerio de Educación Pública (MEP).

Hoy en día cada centro de atención a niños y niñas en edades de los 0 a los 12 años debe gestionar los permisos y acreditaciones en cada una de las instituciones por aparte, no existe una integración entre el cuidado y los servicios educativos formales, sin embargo, como se menciona en el documento del MEP *Marco curricular para la educación de la niñez desde el nacimiento hasta los seis años (2018)*

La garantía de esta integración y de contar con servicios educativos adecuados y de calidad uniforme para diferentes grupos de niñas y niños atendidos por diferentes instituciones sólo puede brindarla el Estado, actuando a través de la entidad o entidades responsables de la educación nacional. (p. 6)

Ahora bien, cabe destacar que un CAI puede contar o no con la acreditación del MEP, sin embargo, los usuarios y beneficiarios de este tipo de programas requieren de la articulación en la oferta de ambos servicios para que el mismo sea atractivo y completo, al respecto se menciona en el documento *Marco curricular para la educación de la niñez desde el nacimiento hasta los seis años (2018)* que los centros educativos del MEP

Incluyen tanto a instituciones públicas como privadas y privadas subvencionadas por el Estado. La oferta privada y privada subvencionada está integrada por aquellos establecimientos oficialmente acreditados y supervisados por el MEP a través de su Dirección de Educación Privada. Estos centros orientan su labor mediante el Programa de Estudio Educación Preescolar. Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) – Ciclo de Transición (2014) y la Guía Docente del Programa de Estudio – Educación Preescolar. Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) – Ciclo de Transición (2015). (p. 21)

La condición del CAI La Vid Education Day Care and Preschool es de institución privada subvencionada por el Estado y está acreditada desde el 2020 por el MEP, por lo tanto, su gestión es supervisada por el MEP, IMAS y Ministerio de Salud, cada órgano desde sus campos de interés pero siempre velando por la correcta atención de los niños y niñas.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1. Presentación

En este apartado se definen y relacionan con la temática los conceptos fundamentales tomando en cuenta la teoría de diferentes autores y organizaciones que se consideran pertinentes para el presente trabajo.

Se inicia con la definición del término educación en general y con el de educación integral, que se menciona continuamente en el programa de la REDCUDI, luego se presenta el concepto de administración utilizando a Chiavenato y su libro *Teoría General de la Administración*, para brindar una visión amplia del concepto, seguidamente, se detallan aspectos importantes sobre la administración de la educación y el papel del administrador en una institución educativa. Seguidamente, se trabajan los conceptos de gestión, gestión de la educación y gestión estratégica, los cuales contemplan la importancia del papel del administrador y los procesos que este debe llevar a cabo para mejorar el centro educativo donde se desempeña.

Una de las herramientas que ayudan a la labor del administrador es la realización de un diagnóstico organizacional, en el cual se analizan variedad de factores de la institución educativa, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro educativo y mejorar todos aquellos aspectos posibles para la búsqueda de un servicio educativo de calidad.

4.2. Educación

La educación en todas las ciudades y países del mundo es la base fundamental para el crecimiento y desarrollo de la sociedad en todo sentido. Tal y como se menciona en el informe de la OCDE (2018): “El acceso casi universal a la educación, la atención médica y las pensiones han contribuido a que existan altos niveles de satisfacción con la vida” (p. 26). Es por este motivo, que se debe permanecer en constante revisión y mejora de cada uno de estos aspectos.

Así también, en el *Estado de la Educación Costarricense* (2019), realizado por el CONARE se menciona que: “La educación es la principal herramienta elegida por la sociedad costarricense para progresar y concretar sus más ambiciosos proyectos y sueños” (p. 30). De manera que, la educación es vista como una herramienta de progreso, no solamente para el individuo, sino para la sociedad en general, por lo tanto, es indispensable contar con un servicio educativo de calidad y en igualdad de condiciones para toda la población.

La educación también se ve como un proceso continuo durante el cual el sujeto en interacción con su contexto aprende y se desarrolla, por lo tanto, hay que tener presente que los conceptos de educación y aprendizaje están íntimamente relacionados y se dan en los sujetos tanto dentro como fuera de las instituciones educativas, en otras palabras, el ser humano aprende durante toda su vida.

Los centros educativos que ofrecen el servicio de cuidado de la REDCUDI también deben incluir dentro de su oferta procesos de enseñanza y aprendizaje que estimulen el desarrollo integral de los niños y niñas, Ortíz (2012) menciona que la Red:

procura la atención integral de esta población articulando no solo el aspecto de cuidado, alimentación y educación, sino que procura sobre todo la atención integral de los niños y niñas para que sus familias se inserten efectivamente en el espacio laboral. (p. 42)

Por otra parte para la UNESCO (2008) el aprender significa “(...) apropiarse y dar sentido a la experiencia humana culturalmente organizada, a partir de las estructuras de que se dispone en un momento determinado” (p. 15), por lo que, cada sujeto aprende en relación con las experiencias a las que se expone diariamente y las adecúa culturalmente al contexto al que pertenece.

De esta manera, en función del aprendizaje es que se crean modelos de educación que respondan a las necesidades de la sociedad, para un desarrollo óptimo de los individuos mediante experiencias diversas que promuevan la formación integral, de esta manera, la educación, según la UNESCO (2008), se entiende como “(..) el conjunto de actividades mediante las cuales un grupo social asegura que sus

miembros hagan suya la cultura a la que pertenecen y se inserten en ella” (p. 15).

Así, se determina que la educación cumple dos funciones claramente definidas por la UNESCO (2008), una de ellas es la “(...) función socializadora (en la medida que acerca al niño a su medio social) y de individualización (en la medida en que cada niño va a hacer una construcción personal y única de dichos aspectos de la realidad)” (p. 15), de modo que la educación es un pilar fundamental de toda civilización, en tanto participa del crecimiento individual de las personas, y éstas a su vez son las que construyen, a partir de los aprendizajes adquiridos, la sociedad en la que viven.

A partir de lo anterior se comprende el porqué de los fines de la educación costarricense estipulados en la *Ley Fundamental de Educación No.2160* (1957) en el Capítulo I, artículo 2, donde dice que:

Son fines de la educación costarricense:

- a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana,
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; y
- e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.

Por lo tanto, se evidencia que la educación es vista por la sociedad como una herramienta de crecimiento y desarrollo cultural, mediante la cual cada sujeto aprende a ser un ciudadano consciente de lo que puede o no hacer en función de la formación que recibe durante su vida, iniciando desde la educación preescolar hasta la universitaria.

La formación de cada sujeto inicia desde sus primeros años de vida con lo que

se conoce como educación o desarrollo integral, el cual, según el MEP (2014) en el *Programa de Estudios de Educación Preescolar*: “(...) parte de reconocer al niño y la niña como seres integrales que aprenden y se desarrollan en todas sus dimensiones, es decir, su cuerpo, mente, espíritu y emociones están siempre en constante interacción consigo con los demás” (p. 8). De manera que los programas de estudio van enfocados a formar ciudadanos integrales que puedan desarrollarse satisfactoriamente en todas las áreas a través de un abordaje pedagógico oportuno.

Por lo tanto, una educación de calidad va a tomar en consideración el desarrollo integral de cada sujeto desde sus primeros años de vida, para formar ciudadanos que cumplan con los fines de la educación expuestos anteriormente.

Uno de los objetivos primordiales de los CAI y demás modalidades de la REDCUDI es la educación integral, la cual Guzmán (2014) señala que se trata de “(...) una educación que se desarrolle tanto en términos de cuidado como en lo referido a la buena alimentación y actividades que estimularan sus actividades físicas, motoras y socio-afectivas” (p. 21). Por consiguiente, es indispensable contar con personal capacitado, con los conocimientos básicos para implementar estrategias que fortalezcan y trabajen estos aspectos, y de esta manera, poder brindarle a esta población un servicio de calidad, que va más allá del simple cuidado de los menores.

4.3. Administración

El mundo está compuesto por organizaciones y éstas a su vez requieren de personas que planifiquen, organicen, diseñen estrategias y busquen las maneras más adecuadas para que dichas organizaciones cumplan con los objetivos para las que fueron creadas. La administración ha venido a cubrir esta necesidad y según Chiavenato (2004) la administración como tal “(...) no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro” (p. 2).

Por lo tanto, la administración busca darle dirección a las actividades que se realizan en las diferentes organizaciones para que logren existir y crecer, además de permanecer, alcanzar las metas y realizar los proyectos propuestos por cada una de ellas. Chiavenato (2004) comenta que la administración lleva a cabo cuatro procesos

esenciales “(...) el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10). Por lo tanto, el papel del administrador es encargarse de llevar a cabo estos procesos, con el fin de buscar el éxito de la organización que dirige.

Desde la teoría clásica de la administración de Fayol, el acto de administrar considera estas cinco funciones administrativas y las define de la siguiente manera, según Chiavenato (2004):

1. **Planeación:** avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organización:** construir las estructuras material y social de la empresa.
3. **Dirección:** guiar y orientar al personal.
4. **Coordinación:** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,
5. **Control:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (p. 70).

Estas funciones van a estar presentes en cualquiera de los cargos del administrador y el tipo de actividad que se realice en la empresa o institución a la que presta sus servicios, por lo tanto, se deben tener siempre presentes y aplicar cada una de estas etapas en el momento adecuado a la hora de llevar a cabo la gestión administrativa.

Por otra parte, Martínez (2012) define la Administración como:

Un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios (p. 10).

De modo que una administración adecuada es aquella que realiza acciones favorables para el desarrollo de la organización, toma en cuenta el recurso humano y financiero de cada institución, cubre las necesidades y alcanza las metas particulares

de la misma.

4.4. Administración de la educación

Los conceptos de administración pura y administración educativa presentan un conflicto, ya que, la institución educativa según Martínez (2012) "(...) puede ser empresa, si la manejamos como tal, sólo por el beneficio de la ganancia que aporta a sus dirigentes, entonces perdemos la perspectiva final de dicha organización (...) y lo que realmente aporta a la sociedad (p. 14).

Es por esto que a la hora de administrar una organización educativa se debe tomar en cuenta su carácter humano y el desarrollo que se pretende alcancen sus estudiantes. Las instituciones educativas no pueden ser vistas como una empresa de venta de bienes, debido a que tienen un fin y propósitos distintos al simple hecho de generar ganancias, sin embargo, es semejante en cuanto al manejo o gestión de los recursos.

Por lo tanto, como se menciona en el Artículo 3 de la *Ley Fundamental de Educación*, la escuela tiene como propósitos:

- a) El mejoramiento de la salud mental, moral y física del hombre y de la colectividad;
 - b) El desarrollo intelectual del hombre y sus valores éticos, estéticos y religiosos;
 - c) La afirmación de una vida familiar digna, según las tradiciones cristianas, y de los valores cívicos propios de una democracia;
 - d) La transmisión de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo psicobiológico de los educandos;
 - e) Desarrollar aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales; y
 - f) El desenvolvimiento de la capacidad productora y de la eficiencia social.
- (Ley 2160, párr. 4)

Por lo tanto, se puede concluir que el propósito de los centros educativos es el desarrollo integral de los seres humanos, atender tanto sus necesidades individuales como colectivas y responder a las demandas de la sociedad en las que se encuentran inmersos. La Administración educativa viene a dar soporte a estas estructuras, buscando la manera de que la organización cumpla con sus metas y objetivos.

Por este motivo, es importante que los administradores de los centros educativos posean conocimiento tanto en administración como en materia educativa, con el fin de que se logren potenciar los objetivos de cada institución con sus características particulares. En esta línea, Martínez (2012) afirma que:

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema (p. 11).

Como se puede observar, la administración de la educación es una tarea compleja, para ejecutarla correctamente se requiere conocer y entender el modo de funcionamiento y los fines principales que se persiguen, así se podrá realizar una correcta gestión y obtener buenos resultados. Seis etapas fundamentales para la administración educativa que menciona Martínez (2012) son:

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de la realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema que sea pertinente, eficaz y efectivo (p. 11).

Estas etapas se relacionan con las funciones de la administración de planear, organizar, dirigir y controlar, que se deben poner en práctica en toda organización,

con el fin de llevar a la institución al cumplimiento de sus metas y alcance de sus objetivos.

Martínez (2012) amplía el concepto de administración y especifica que “(...) esta se aplica en cualquier organización social o empresa, pues en todas se requiere de saber cómo, cuándo, por qué, etc... aprovechar y utilizar todo recurso que lleve a la satisfacción de necesidades para esta organización o empresa” (p. 14), de tal forma, se evidencia que la administración de un centro educativo requiere de los principios de la administración tradicional, ya que cada tipo de organización depende de la calidad del servicio o bien que brinda y de la satisfacción de sus clientes, de manera que mediante la utilización idónea de todos los recursos disponibles y una revisión constante de las prácticas aplicadas se pueda saber cómo, cuándo y por qué se utilizan los recursos de la institución.

También Martínez (2012) explica que la Administración es “(...) una ciencia que estudia la organización, control y planeación de los medios de una empresa para su adecuada función” (p. 113), y esto es lo que se busca en una institución educativa, un buen manejo de la organización para su correcto funcionamiento, ante la ausencia de estos elementos se pone en peligro la calidad del servicio que se brinda.

Desde otra perspectiva, Garbanzo y Orozco (2007) consideran que “(...) la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados educativos de calidad” (p. 97). De manera que se podría decir que estos resultados son aquellos que reflejan los y las estudiantes mediante los aprendizajes obtenidos, además de la satisfacción que pueden llegar a demostrar los demás sujetos de la comunidad educativa.

Para alcanzar los objetivos de una institución educativa es importante realizar una labor administrativa que contemple la utilización mesurada de los recursos y una gestión adecuada, la cual se refleje en procesos de aprendizaje óptimos para todos los estudiantes. Para Garbanzo y Orozco (2007) esta labor de “(...) elevar la capacidad de gestión de las organizaciones educativas representa el principal reto para la administración de la educación” (p. 97).

4.5. Gestión y gestión de la educación

La gestión como tal, es un proceso que lleva a cabo cada administrador y según Vilcarromero (2013) se puede definir como:

la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal (p. 14).

Por lo tanto, se ve el gestionar como una acción que se da cuando un administrador establece los medios pertinentes para el alcance de metas y objetivos de una institución u organización determinada, y los aplica.

Por otra parte, Huergo (2003) menciona que la gestión “(...) es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros” (p. 2). Por lo tanto, se entiende que la gestión es un proceso dinámico que debe ser ajustado en el presente de acuerdo con la necesidad de la organización o institución, así como también se debe hacer partícipe al resto del personal en el desarrollo de la gestión de dicha organización educativa.

En la gestión no existen recetas o mecanismos puntuales que ayuden a resolver las situaciones que se presentan, al contrario, es labor de cada administrador gestionar de manera adecuada los recursos que posee para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, así como de promover creativamente una gestión estratégica que responda a los mismos, en el Informe del Estado de la Educación (2021) “(...) se propone transformar la docencia y la gestión educativa, de modo disruptivo e innovador, con carácter de urgencia.” (p. 31)

Estas estrategias que se pueden realizar según Huergo (2003) “(...) deben ser diseñadas, en cada caso en función de nuestros objetivos, los medios con los que contamos y los obstáculos que van surgiendo” (p. 4), por esa razón, cada modo de

gestión va a ser muy diferente de una entidad a la otra, en otras palabras, la gestión se moldea según la institución en la que se desarrolle.

Ahora bien, al tratarse específicamente de gestión educativa, Martínez (2012) comenta que esta "(...) se apega más a las realidades y la misión que tiene la institución educativa en sí misma" (p. 16). Por lo que la gestión educativa, entonces, tiene dentro de sus funciones el orientar la labor del administrador educativo en relación con la doctrina organizacional de la organización a la que pertenece.

Dentro del término de gestión educativa se encuentran varias dimensiones expuestas por Martínez (2012) que determinan los factores que se encuentran inmersos dentro de las instituciones educativas, entre ellas están "(...) la dimensión pedagógica curricular, administrativa financiera, organizativa operacional, comunitaria, convivencial y sistémica" (p. 18). Cada una de ellas puede ser el factor clave para que una institución brinde un servicio digno y de calidad para los estudiantes que atiende, ofreciendo la atención a las necesidades físicas, emocionales, intelectuales y sociales de los niños.

En cuanto a estas dimensiones, Martínez (2012) las desglosa de la siguiente manera:

Dimensión pedagógica curricular, se refiere a los fines, objetivos y propósitos de la institución en la sociedad, incluye:

1. Las prácticas de enseñanza y aprendizaje
2. Los contenidos curriculares
3. La selección de textos
4. Las prácticas de evaluación
5. Las prácticas docentes

La dimensión administrativa financiera se refiere a:

1. La distribución del tiempo y el espacio en la institución
2. La administración de los recursos humanos, materiales y financieros

La dimensión organizativa operacional se refiere a:

1. Organicidad Interna de la Escuela, comprendiendo subsistemas como:
 - a. Equipos de docentes, directivos y sus respectivas funciones.
 - b. Departamentos académicos.
 - c. Departamentos administrativos.
2. A la relación que hay entre departamentos
3. Es el soporte de otras dimensiones y las articula entre si.

La dimensión comunitaria se refiere a:

1. Relaciones con los padres de familia y tutores
2. Los criterios de selección para relacionarse, así como las relaciones que se establecen con organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales, de comunicación, etc.

La dimensión convivencial se refiere a las relaciones de convivencia a lo interno de la institución:

1. Entre pares: alumnos, docentes.
2. Jerárquicas: directivos, alumnos, docentes, etc.
3. No calificadas: conserjes, padres de familia, etc.

Por último, la dimensión sistémica, se refiere a las relaciones que la institución establece con:

1. El sistema educativo nacional.
2. El sistema educativo estatal.
3. Instancias educativas supranacionales.
4. Con otras organizaciones educativas de su mismo nivel (pp. 18-19).

Tomando en cuenta las dimensiones anteriores, se puede observar el nivel de complejidad que posee la administración y gestión de una institución educativa, ya que, la calidad educativa va a depender de todos estos factores y como lo mencionan Garbanzo y Orozco (2007): “Un reto de la administración de la educación es articular

los diferentes subsistemas que intervienen en la gestión educativa, de manera que los resultados se obtengan con eficiencia, según los intereses sociales” (p. 102) y la responsabilidad de que se obtengan estos resultados recae en los y las administradoras de los centros educativos.

Por lo tanto, las decisiones, acciones y mecanismos que utilice o ponga en práctica el administrador educativo en su gestión van a repercutir directamente en el funcionamiento de cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, y de acuerdo con la evaluación de sus resultados es que se puede determinar si estos ayudaron o no al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución educativa.

4.6. Gestión estratégica

En toda organización se deben diseñar estrategias para el cumplimiento de las metas y objetivos de las instituciones, Huergo (2003) aclara que una estrategia es “(...) una secuencia general y flexible de acciones a implementar para conseguir un conjunto de objetivos” (p. 4), por lo tanto, se entienden que las estrategias son acciones determinadas que responden a una necesidad de manera consecutiva y que se aplican con el fin de cumplir objetivos determinados, por lo tanto, no son acciones realizadas al azar, sino que llevan un previo análisis que ayuda a establecerlas.

Parte importante de la administración de un centro educativo es la gestión estratégica, la cual define Arroyo (2011) como “(...) el proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente, hasta donde debe estar en el futuro” (p. 3).

En este proceso, la persona directora del centro educativo busca las herramientas y procedimientos adecuados para llevar a la institución educativa al cumplimiento de sus metas y objetivos.

En este proceso, según Arroyo (2011), se deben realizar las siguientes tareas básicas:

- ✓ Definir el qué debe ser y hacer la organización educativa en el futuro.

- ✓ Enunciar la visión, misión y objetivos que determinan las estrategias y las tácticas de la organización educativa.
- ✓ Identificar el potencial futuro de la organización educativa, para determinar sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Estudiar los fenómenos y la tendencia del ambiente, para identificar las amenazas y las oportunidades que tiene la organización educativa.
- ✓ Determinar las acciones de cambio que debe emprender.
- ✓ Visualizar los escenarios futuros probables para establecer la organización educativa (p. 3).

Hay que tomar en cuenta que este proceso y la realización de las tareas mencionadas anteriormente se convierten en un ciclo en donde el administrador debe estar en constante revisión de su labor, de las metas, objetivos propuestos y de las acciones que se realizan para el desarrollo y cumplimiento oportuno de los mismos, además de realizar periódicamente un análisis de las situaciones y posibles soluciones, considerando las variables que se puedan desprender de cada hecho, por lo tanto, se puede decir que una gestión estratégica es dinámica y está en constante desarrollo.

Es importante considerar que el diagnóstico, la planificación y la gestión son elementos inseparables dentro de la labor del administrador, los cuales, como lo menciona Huergo (2003), "(...) no se suceden linealmente, sino que forman parte de un todo inseparable. A los fines prácticos, diagnosticamos desde y para la gestión, y planificamos desde y para la gestión" (pp. 4-5).

Por lo tanto, cuando se habla de gestión estratégica se deben tomar en cuenta estos tres elementos e implementarlos de manera consiente, además de tener en cuenta que estos procesos evolucionan y se transforman de acuerdo con la necesidad de la organización.

El proceso de gestión estratégica de las organizaciones, según Arroyo (2011), consta de cinco fases, las cuales son:

1. Definición de la doctrina organizacional.

2. Análisis de los recursos organizacionales.
3. Diseño de estrategias.
4. Desarrollo de estrategias.
5. Evaluación de estrategias (p. 17).

Siguiendo con Arroyo (2011), dentro del proceso de gestión estratégica se encuentra la doctrina organizacional y a esta pertenecen la misión, visión, valores y objetivos de la institución; una vez establecidos estos aspectos se procede al análisis de los recursos organizacionales o áreas funcionales en las cuales se tienen:

4.6.1. Material y financiera:

En estas dos áreas de gestión se incluye todo aquel material físico, profesional y económico que requiere la organización educativa para su adecuado funcionamiento; en cuanto al área de gestión material propiamente, Arroyo (2011) aclara que "(...) está relacionada con la identificación, adquisición, almacenamiento, organización, distribución y uso de los insumos requeridos por la organización" (p. 31). Lo cual incluye bienes inmuebles, muebles y servicios de mantenimiento o profesionales que requiera la institución para su adecuado funcionamiento, por otra parte, Pérez (2016) dice que dentro del área económica-financiera "(...) se desempeñan distintas funciones como la administración de los recursos materiales de la empresa" (p. 288) y aclara que esta área se enfoca especialmente en "(...) la administración y captación de recursos utilizados por la empresa" (p. 289).

Por otra parte, Arroyo (2011) trabaja el área de gestión financiera por aparte y la define como "(...) el proceso de identificación, planeación, generación, administración y definición del presupuesto o capital que necesita la organización para adquirir y financiar los activos y el personal" (p. 32). De manera que, para efectos de la presente investigación, se tomará en cuenta el área de gestión material (bienes inmuebles, muebles, servicios de mantenimiento y asesorías profesionales) y no así la de gestión financiera (ingresos, egresos), por tratarse de información sensible y no necesaria para el desarrollo del presente estudio.

4.6.2. Personal o de organización y recursos humanos:

Para Arroyo (2011), el área de gestión de personal “(...) establece el enlace entre las necesidades de la organización de ofrecer un sistema educativo de excelencia y calidad y las necesidades de satisfacción personal y profesional de quienes desarrollan los procesos administrativos y curriculares” (p. 35). Esto incluye aspectos como el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal, los cuales se deben realizar cuidadosamente tomando en cuenta en todo momento la misión y visión de la organización, de manera que todo el recurso humano disponible esté conectado con la doctrina organizacional de la institución.

Por otra parte, dentro del área de organización y recursos humanos, Pérez (2016), diferencia 4 sub-áreas, las cuales son: “(...) organización, planificación, desarrollo de los recursos humanos y relaciones laborales” (p. 290), las que a su vez incluye dentro de la planificación estratégica general.

Del buen funcionamiento y desarrollo de esta área depende la calidad del producto o servicio que se brinda, por lo tanto, una buena gestión del personal o del recurso humano es de suma importancia para el alcance de las metas y los objetivos de la institución.

4.6.3. Mercadológica o comercial y marketing:

Este recurso permite a la organización dar a conocer el tipo de servicio que ofrece y acercarse más al consumidor, Pérez (2016) define marketing como “(...) el estudio de las relaciones de intercambio de valores, cómo se inician, facilitan y consumen” (p. 289), tomando en cuenta que estas relaciones son entre el proveedor y el consumidor quien aporta información muy importante con la cual la institución o la empresa cuenta para mejorar su servicio o producto.

Por otra parte, para Arroyo (2011), la gestión mercadológica “(...) investiga y analiza el ambiente con el fin de establecer el equilibrio dinámico entre la organización y las variaciones del mismo” (p. 37). Algunas de estas condiciones son tecnológicas, legales, económicas, demográficas, etc., cada una de ellas influye en el cumplimiento de la misión y visión del centro educativo.

En otras palabras, esta área analiza los datos aportados por los consumidores y el ambiente que le rodea para definir su plan estratégico, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos con base en la misión y visión de la organización.

4.6.4. Administrativa:

Básicamente, para Arroyo (2011), el área de gestión administrativa actúa sobre las demás áreas y “(...) constituye los procesos relacionados con la planificación, organización, dirección, asesoría y evaluación de los recursos organizacionales” (p. 40) de igual forma, Pérez (2016) considera que su “(...) misión fundamental es controlar, conservar y dirigir todas las actividades que se desarrollen en la empresa, relacionándolas entre sí y con el mercado que les rodea” (p. 290).

Por lo tanto, ambos autores coinciden con el principio básico de la teoría de la administración la cual indica que la administración se basa en cinco procesos, a saber: planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar cada área de gestión, con el fin de mejorar constantemente el servicio y producto que se brinda.

4.6.5. Gestión de los programas educativos:

En cuanto a esta área Arroyo (2011) considera que “(...) los programas educativos constituyen el elemento central de la gestión del currículo” (p. 41), y esto incluye tomar en cuenta tanto los programas como el contexto, los fines de la educación costarricense y la política educativa, de manera que la evaluación de su aplicación determine el logro académico de los y las estudiantes.

Por lo tanto, cada una de estas áreas debe ser analizada de acuerdo con los indicadores establecidos en una matriz, la cual se tomará del libro de Arroyo (2011), de manera que se puedan determinar las condiciones y necesidades que presenta la institución para realizar un plan estratégico que cubra los aspectos que así lo requieran.

4.7. Calidad de la educación

Dentro del campo educativo, así como en muchas otras organizaciones, se habla de brindar un servicio de calidad, Martínez (2012) define la calidad como:

Un conjunto de propiedades que hacen que un producto o servicio sean lo que dice ser, sirva para lo que indica servir y que sea el mejor en su clase comparado con otros de igual función o servicio, consiguiendo siempre los resultados deseados (p. 101).

Por lo tanto, se espera que cada centro educativo brinde a sus usuarios herramientas, actividades, recursos y metodologías que reflejen lo que la institución ofrece en su doctrina organizacional y además que sus estudiantes presenten el rendimiento deseado por los padres y madres de familia.

Por otra parte, el Consejo Superior de Educación (2011) dice que calidad “Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial de aquellas de los grupos más desfavorecidos” (p. 8)

Se debe brindar calidad en la oferta educativa tanto de centros públicos como privados o mixtos, además debe ser de fácil acceso para todos y que atienda las necesidades de los estudiantes y les brinde las herramientas necesarias para desarrollarse en su contexto, como lo menciona el Consejo Superior de Educación (2011) “Una educación de calidad es un derecho humano fundamental” (p. 9).

De manera que, alcanzar la calidad de la educación, tanto a nivel público como privado, implica involucrar a todas las partes desde los administrativos, padres y madres de familia, comunidad, supervisores, docentes y otros, cada uno cumple con tareas fundamentales que colaboran con alcanzar esa calidad que se desea, como lo dice Martínez (2012) refiriéndose a la Calidad Integral: “La calidad consiste en verificar que cada parte cumpla su cometido, pero sin caer en el control y auditoría patológica, es decir, estar encima de la gente y los sistemas para que estos cumplan con su labor” (p. 104).

De acuerdo con Martínez (2012), se observa la importancia de la supervisión educativa y de todos aquellos mecanismos de evaluación del trabajo realizado por cada área de trabajo, sin embargo, como parte de la ética profesional de los involucrados se espera que exista una buena labor por parte de cada uno de ellos, ya que, como lo menciona Martínez (2012) “(...) un sistema dentro de la empresa que no efectúe su labor de manera adecuada, pone en riesgo el funcionamiento” (p. 104).

Es por esta razón que en Costa Rica y en su sistema educativo, se busca brindar un servicio de calidad, involucrado y contagiando de esta ideología a todos los involucrados en el proceso, siempre considerando en primer lugar el beneficio de la sociedad y de los estudiantes inmersos en cada centro educativo.

4.8. Diagnóstico organizacional

Para lograr una gestión estratégica adecuada en las instituciones es necesario realizar un diagnóstico organizacional que refleje el estado actual de cada área de gestión de los recursos organizacionales de la institución, este diagnóstico según Arroyo (2011) es “(...) el medio o instrumento base para el análisis de los recursos organizacionales y la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la organización” (p. 42), por lo tanto, se puede considerar que el diagnóstico organizacional provee al administrador la información suficiente para realizar acciones que mejoren la condición del centro educativo.

Este diagnóstico organizacional se realiza a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las áreas de gestión del CAI La Vid Education Day Care and Preschool, lo que se conoce como un Análisis FODA.

Un diagnóstico organizacional ayuda al administrador a identificar aquellos aspectos que requieren de intervención en aras de mejorar la calidad del servicio que se brinda, Chiavenato (2004) considera que el administrador “(...) además de su Know-how, precisa también y, principalmente, de habilidades personales de diagnóstico y de evaluación situacional para ayudarse a discernir qué hacer ante situaciones diferentes e imprecisas” (p. VIII). Por lo tanto, es importante que el

administrador posea tanto las habilidades como el conocimiento necesario para resolver las situaciones que se pueden presentar diariamente en su lugar de trabajo.

Por otra parte, Proulx (2014) menciona que “(...) para hacer diagnósticos hay, entonces, que desarrollar una primera habilidad: la de describir una organización a partir de puntos de vista múltiples, que son simplemente diferentes los unos de los otros” (p. 18). Lo anterior porque dentro de una organización se van a encontrar diferentes perspectivas por parte de sus colaboradores, y cada uno de estos puntos de vista puede reflejar diferentes necesidades que deben ser atendidas por medio de un plan de trabajo que responda a las situaciones presentadas.

Así mismo, Proulx (2014) indica que el diagnóstico organizacional “(...) permite encontrar soluciones a los problemas, porque hace posible que se los entienda mejor, porque brinda una información más clara, mejor organizada, mejor presentada” (p. 9).

De manera que, la realización de un diagnóstico organizacional es muy importante para ir guiando el rumbo de las instituciones, identificando y priorizando aquellos aspectos que requieren de menor o mayor atención por parte de los administradores o gestores de cada organización.

Según Arroyo (2011), las etapas que se deben cumplir para la elaboración de un diagnóstico organizacional son:

- d) Estudio de la doctrina organizacional.
- e) Definición de la finalidad y de los objetivos del diagnóstico.
- f) Diseño de los instrumentos para recolectar datos.
- g) Recolección de los datos.
- h) Procesamiento de datos.
- i) Análisis de los datos. (pp. 42-45)

El realizar un diagnóstico organizacional adecuado ayuda al administrador a centrarse en los aspectos que hay que mejorar, ajustando las técnicas, herramientas o instrumentos para el cambio al contexto en el cual se desarrolla, como lo menciona Chiavenato: “El diagnóstico correcto es más importante que la terapia; saber lo qué

hacer es más importante que saber cómo hacerlo” (2004, p. 17). Por esta razón, es importante saber realizar un diagnóstico adecuado, ya que, con los resultados que arroje y el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la institución, se obtienen los insumos con los que el administrador educativo cuenta para actuar y buscar las mejoras en las áreas correspondientes.

4.9. Normas para la habilitación del Centro de Atención Integral

El Decreto Ejecutivo No. 30186-S, que oficializa las Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral, es de aplicación obligatoria en establecimientos públicos y privados, contiene los lineamientos y disposiciones necesarias para la apertura y operación de los CAI, y es el Ministerio de Salud quien debe velar por su correcta aplicación.

Es importante aclarar que se excluyen de esta normativa los centros que se encuentran bajo tutela, apoyo y supervisión del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Pública.

En el Decreto Ejecutivo No. 30186-S (2002) se encuentra la clasificación y designación de las especificaciones en un primer nivel de acuerdo con las alternativas de atención:

- d) Alternativa de atención temporal diurna: centro que ofrece servicios a niñas y niños en jornada comprendida de 6,00 a.m. a 6,00 p.m.
- e) Alternativa de atención temporal nocturna: centro que ofrece servicios a niñas y niños en jornada comprendida de 6,00 p.m. a 6,00 a.m.
- f) Alternativa de atención modalidad residencia transitoria: centro que ofrece servicios a niñas y niños que se encuentran bajo la tutela del Estado. (p.5)

Por otra parte, las especificaciones se dividen en las siguientes áreas:

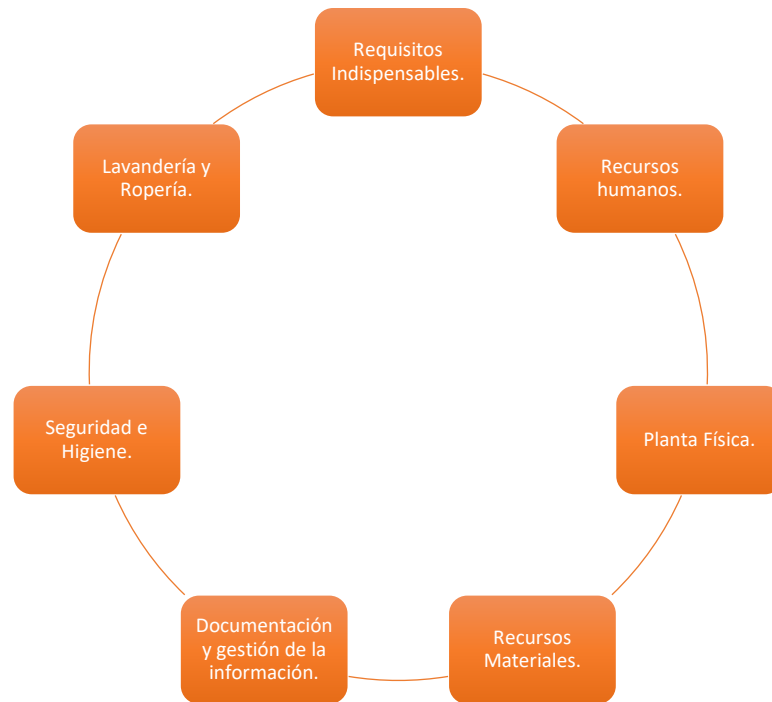


Figura 1. Áreas de clasificación de las Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral

Nota: Elaboración propia, Méndez (2021), sustentado en el Decreto Ejecutivo No. 30186-S (2002, p. 10).

De igual forma, en cada uno de los apartados se detallan los aspectos que los Centros de Atención Integral deben tener en cuenta para su apertura y funcionamiento adecuado, con el fin de satisfacer las necesidades básicas de los niños y el desarrollo integral de los mismos.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

5.1. Presentación

En este capítulo, se exponen aspectos relacionados con la metodología que se seleccionó para el diseño de esta investigación, cuyo objetivo es analizar los procesos de gestión de los recursos organizaciones del CAI La Vid Education Day Care & Preschool. En este apartado, se pueden observar elementos como el enfoque, el tipo de investigación y los sujetos participantes en el estudio. Adicional a ello, se presentan las técnicas de recolección de la información, la operacionalización de los objetivos, así como la recolección y análisis de la información, culminando con los alcances y limitaciones.

5.2. Enfoque de investigación

Este estudio se enmarca en el enfoque cualitativo, el cual se considera pertinente porque según Hernández et al (2014) “(...) se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358)

De manera que, en la presente investigación, la realización de un diagnóstico organizacional va a ser de mucho provecho para verificar aquellos factores que favorecen u obstaculizan la gestión estratégica de la institución, y poder realizar una propuesta de mejora específica para esa organización.

Además, Gurdián (2007) afirma que en el paradigma cualitativo:

La investigadora o el investigador se deben acercar lo más posible a las personas, a la situación o fenómeno que se está estudiando para así comprender, explicar e interpretar con profundidad y detalle lo que está sucediendo y qué significa lo que sucede para cada una y cada uno de ellos (p. 54).

Por todo lo anterior, se considera que el paradigma cualitativo es oportuno para la realización del presente trabajo de investigación, ya que, durante el proceso de investigación y diagnóstico organizacional es importante la relación y el acercamiento que se tiene con la población participante, además, con la información que estos proporcionan se procede a realizar el análisis y la propuesta de mejora en la gestión estratégica de la organización participante en el estudio.

Por otra parte, se selecciona este diseño por su cercanía con las opiniones de los actores relacionados con la institución y porque el estudio cualitativo, para Villalobos (2017) "(...) asume que la realidad social está conformada por hechos no lineales y cambiantes, contruidos y reconstruidos por las personas" (p. 283)

Es precisamente la información que se pueda obtener de los padres de familia, las personas docentes y los gestores la que más interesa en este estudio con el fin de presentar una propuesta que atienda a los resultados del análisis de dicho trabajo.

5.3. Tipo de investigación

Esta investigación será un estudio de caso, el cual, como menciona Mertens, citado por Hernández, *et.al* (2014) en su material complementario en CD "(...) concibe el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad"(p.1)

Por ello, se pretende conocer a partir del diagnóstico, cuáles son los factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión de los recursos organizacionales de la organización en estudio, se utiliza este tipo de investigación, la cual brinda el sustento necesario para el establecimiento de una propuesta de mejora en la gestión estratégica del centro educativo participante en el estudio, con base en las necesidades o factores que revele el diagnóstico organizacional.

Por otra parte, con el fin de abordar la temática de la investigación y responder a la pregunta, ¿cómo puede mejorar la gestión estratégica del Centro de Atención Integral La Vid Education Daycare & Preschool a partir de la realización de un diagnóstico organizacional? se optó por utilizar el diseño de estudio de caso como

método de investigación, ya que, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) citados por Hernández, *et.al*, son “(...) estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (2014, p. 493). De esta manera, se buscan los factores que favorecen u obstaculizan la gestión estratégica del centro educativo por medio del diagnóstico organizacional.

Además, para obtener los resultados que sustentan la propuesta de mejora es necesario tomar en cuenta los resultados y análisis de la información suministrada por los usuarios, ya que, estos son los que determinan lo que significa un servicio de calidad y lo que esperan de la atención en este tipo de institución, para esto, los instrumentos utilizados se deben aplicar en un ambiente natural y es por esto que el aplicar los instrumentos siendo parte del personal de la organización educativa no va a repercutir en el ambiente o conducta habitual de los colaboradores.

5.4. Sujetos participantes

La población de la cual se extrae la información para realizar la investigación, está constituida por un administrador (dueño) del centro educativo, una directora académica (Directora); dos docentes que trabajan con los niveles acreditados por el MEP, tres de apoyo que son denominadas por el Ministerio de Salud como Personal de Atención Directa (PAD), las cuales planean y ejecutan diariamente el proceso de enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas; y seis padres de familia del CAI La Vid Education Day Care & Preschool que tienen el mayor tiempo de pertenecer a la comunidad educativa, de esta manera, se tendrán criterios más objetivos y con más experiencia que los de aquellos que ingresaron este año, con respecto a la comunidad educativa de la institución.

5.5. Descripción de los instrumentos

Para recopilar la información se tuvo la intención de seleccionar como instrumentos o herramientas de recolección de datos: la entrevista semi-estructurada o no estructurada y grupos de enfoque (grupos focales), utilizando como sujetos de

información a los padres de familia, las docentes o Personal de Atención Directa (PAD) y personal administrativo (director y administrador), quienes aportan información valiosa para la triangulación de los resultados y su correspondiente análisis, para la elaboración de la propuesta de mejora para la institución.

Sin embargo, por motivo de la pandemia del COVID-19 no se pudo aplicar el grupo de enfoque y se trabajó únicamente con las entrevistas.

Entrevistas semi-estructuradas: estas según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “(...) se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”(p. 403), por esta razón, se selecciona la entrevista semi-estructurada sobre la estructurada, porque posee la facilidad de que el investigador plantee en el momento las preguntas que considere necesarias para sustentar aún mejor la información de la investigación, además, logra captar los sentimientos, percepciones y acciones de los participantes.

Se considera oportuna la selección de esta técnica con el fin de obtener resultados favorables a la hora de ejecutar la triangulación por población basada en los comentarios y respuestas de los tres sujetos participantes que son los directores, docentes y padres de familia, y además enriquecerán el análisis de la información desde estos puntos de vista.

Antes de la aplicación de los instrumentos, se validan por opinión de expertos y por prueba piloto con población similar a la participante en el estudio. La validez de expertos según Hernández, et.al (2014), se refiere “(...) al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas. Se encuentra vinculada a la validez de contenido.” (p. 204).

Dentro del proceso para construir un instrumento de medición según Hernández, et.al (2014), se debe realizar una prueba piloto, la cual consiste en “(...) en administrar el instrumento a una pequeña muestra de casos para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados.” (p. 210)

Por tanto, el proceso de validación es muy importante ya que le aporta confiabilidad a los instrumentos, a los datos y al análisis de los mismos, reflejando información que se complementa con la teoría desarrollada, además, proporciona la oportunidad de mejorar los instrumentos para una mejor aplicación.

5.6. Operacionalización de los objetivos

En este apartado, se mostrará la operacionalización de los objetivos específicos propuestos en el estudio. Se presentarán cada uno de los objetivos específicos, con su respectiva categoría de análisis, la definición teórica, la definición operacional, que corresponde a lo que se pretende comprobar en el estudio. Así mismo, se describirán los indicadores que serán base para construir los respectivos instrumentos.

Objetivo General	Analizar los procesos de gestión de los recursos organizacionales del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.
Objetivo Específico	Elaborar un diagnóstico organizacional de los procesos de gestión en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.
Categoría de análisis	Diagnóstico organizacional
Conceptualización	<p>Arroyo (2011), menciona que el diagnóstico institucional es “(...) el medio o instrumento base para el análisis de los recursos organizacionales y la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de las organizaciones. (p. 42).</p> <p>Por otra parte, Meza & Carballada (2003), indican que diagnóstico organizacional es el “(...) proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.” (p. 2)</p>
Definición	<p>Para el estudio se considera el diagnóstico organizacional como el instrumento mediante el cual, se recolecta la información de los recursos organizacionales con que cuenta el centro educativo y se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</p>
Operacional	<p>Así mismo, se descubren los problemas y las oportunidades, con la finalidad de corregir los problemas y aprovechar y fortalecer las oportunidades.</p> <p>Todo ello con el fin de hacer cumplir, la misión, la visión, los valores y objetivos de una organización educativa.</p>

Indicadores	<p>Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las áreas de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material. • Personal. • Mercadológica. • Administrativa. • Del programa educativo.
Instrumentalización	<p>Se tomarán en cuenta los ítems del 5 al 24 de la entrevista semi-estructurada realizada a docentes y los administradores de la Red de Cuido.</p>

Nota: Méndez (2020). Sustentado en Arroyo (2011) Meza & Carballada (2003)

Tabla 3. Diagnóstico organizacional de los procesos de gestión en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool

Objetivo General	Analizar los procesos de gestión de los recursos organizacionales del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.
Objetivo Específico	Identificar las áreas de gestión del CAI La Vid Education Daycare & Preschool, en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios.
Categoría de análisis	Áreas de gestión
Conceptualización	<p>Las áreas de gestión según Arroyo (2011) pueden ayudar a identificar:</p> <p>“(...) los recursos organizacionales, las acciones, tareas o procesos que inciden o podrían incidir, tanto de forma positiva como negativa, en el logro de la visión y de la misión organizacionales.” (p. 42)</p>
Definición Operacional	<p>Para efectos del presente trabajo, se definen las áreas de gestión como los recursos y estrategias esenciales para el alcance de las metas y objetivos, las cuales son: material, personal, mercadológica, administrativa y de los programas educativos.</p>

<p>Indicadores</p>	<p>Áreas de Gestión:</p> <p>Gestión material:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Cumplimiento de la Ley 7600, ventilación, iluminación, atención a emergencias y salubridad general de las instalaciones. → Mobiliario y la planta física en general (aulas, comedor, espacio de juego, cocina, servicios sanitarios y otros) → El recurso material (servicios sanitarios, mesas, sillas, espacios de juego, material didáctico, lugar para guardar las pertenencias de los niños y otros). → Botiquín de primeros auxilios bien equipado. <p>Gestión de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Requisitos indispensables de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. <p>Gestión mercadológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Cumplimiento de las normas y regulaciones que exige la Ley No.9220 sobre la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. → Aumento de matrícula. <p>Gestión administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Planificación, organización, dirección, asesoría y evaluación del centro educativo. <p>Gestión de los programas educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Programas educativos acordes con la misión, visión y objetivos de la institución. → Cumplimiento del desarrollo integral de los niños por medio de los programas educativos.
---------------------------	---

	→ Complementos de los programas educativos.
Instrumentalización	Se tomarán en cuenta las respuestas de los ítems del 1 al 11 del Grupo Focal con padres de familia.

Nota: Méndez (2020). Sustentada en Arroyo (2011)

Tabla 4. *Áreas de gestión del CAI La Vid Education Daycare & Preschool, en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios.*

5.7. Alcances y limitaciones

Dentro de las limitaciones presentadas en el desarrollo del trabajo de investigación está el despido de personal debido a la crisis generada por la pandemia del COVID-19, lo cual es producto de la salida de varios niños y niñas, y la reducción en matrícula por la misma situación, por lo tanto, el estudio pasó de realizarse con 8 a 6 personas.

Se logró aplicar los instrumentos a todos los participantes de manera efectiva y respetando los protocolos sanitarios impuestos por el Ministerio de Salud debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19.

CAPÍTULO VI

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. Presentación

En este apartado se presenta la sistematización y análisis del instrumento aplicado a los padres de familia, docentes y administradores del centro educativo La Vid Education Day Care and Preschool, con el fin de analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro educativo, así como identificar las estrategias de gestión que posee la institución a la luz del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios de acuerdo con las áreas de gestión material, personal, mercadológica, administrativas y de los programas educativos utilizados en la organización.

En la recopilación de la información participaron seis madres de familia, cinco docentes y un administrador y una directora del centro educativo, entre los meses de abril, mayo y junio del 2021, las mismas fueron aplicadas participante por participante en días diferentes para respetar las órdenes sanitarias, distanciamiento y aforo permitido por el Ministerio de Salud debido a la pandemia por COVID-19.

La información presente en este análisis se redacta en el orden en el que se plantean los objetivos, iniciando con el diagnóstico organizacional en donde se sistematizan y analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las áreas de gestión mencionadas anteriormente, pasando a la identificación de las estrategias de gestión en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios.

En cuanto a los participantes se puede mencionar que se seleccionan aquellos que tienen 2 o más años de brindar u obtener servicios por parte de la institución, esto favorece que la información suministrada por los mismos sea objetiva y con amplio conocimiento del tema en cuestión desde la óptica del personal como de las madres de familia, por otra parte, la formación académica de los sujetos es en su mayoría universitaria por lo tanto, la interpretación de las preguntas de los instrumentos y sus

respuestas son coherentes con los temas tratados. Se resguarda la identidad de los participantes por lo que a sus respuestas se les asignan las siglas P1, P2, P3 (Participante 1, 2, 3, 4, 5 y 6), Ad 1 y 2 (Administradores) y D1, D2 (Docente 1, 2) PAD1, PAD2, PAD3 (Personal de Atención Directa 1, 2 y 3,).

6.2. Análisis de los resultados según categorías

6.2.1. Análisis de la primera categoría: Diagnóstico Organizacional

El presente análisis responde al primer objetivo específico de la investigación, el cual consiste en elaborar un diagnóstico organizacional de los procesos de gestión en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool. Para ello se aplica un análisis FODA, el cual refleja aquellos factores internos y externos que fortalecen a la organización educativa, así como aquellos que la detienen a llegar al futuro propuesto desde su doctrina organizacional. Los factores internos corresponden a las fortalezas y debilidades y los factores externos a las amenazas y oportunidades de cada una de las áreas de gestión presentes en la institución educativa La Vid Education Day Care & Preschool, la cual según Arroyo “Consiste en el examen de los antecedentes que fueron recolectados en cada área de gestión, para llegar así al conocimiento exacto de la organización y, en especial, del servicio educativo que esta brinda.” (2011, p.45).

La definición operacional utilizada para la presente investigación sobre el diagnóstico organizacional se menciona como el instrumento mediante el cual, se recolecta la información de los recursos organizacionales con que cuenta el centro educativo y se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así mismo, se descubren opciones de mejora y las oportunidades, con la finalidad de corregir los problemas y aprovechar y fortalecer las oportunidades. Todo ello con el fin de hacer cumplir, la misión, la visión, los valores y objetivos de una organización educativa.

6.2.1.1. Sub categoría: Fortalezas

6.2.1.1.1. Área de Gestión: Material

Los recursos materiales son parte de los recursos organizacionales presentes

en cualquier institución educativa, para Arroyo esta área “(...) ejerce una influencia decisiva en la educación” (2011, p.31), desde el mobiliario, los recursos materiales, las áreas de trabajo hasta los insumos utilizados en este tipo de organizaciones facilitan o perjudican directamente a los usuarios (docentes y estudiantes) y permiten o no la ejecución de las actividades necesarias para brindar una educación de calidad.

En relación a las fortalezas del área de gestión material, los participantes en el estudio, brindan diversas manifestaciones, las cuales se detallan a continuación.

D1 *“Mucho espacio y zonas verdes, flexibilidad en la utilización de los espacios, además, papelería y material artístico hay bastante”.*

D2 *“Amplias zonas verdes, varios espacios disponibles para aulas y todos los años se les piden a los papás que aporten un juego didáctico para donarlo a la institución”.*

PAD1 *“Gran zona verde, la cual se podría aprovechar de muchas formas para el proceso de construcción de aprendizajes de los niños y niñas, cuenta con un gimnasio de estimulación temprana, el cual apoya el desarrollo de los niños y niñas pequeños, y no en muchas instituciones se cuenta con ello. La infraestructura es espaciosa para la ejecución de las diversas estrategias de aprendizaje planificadas.”.*

PAD2 *“Áreas verdes y áreas grandes”.*

PAD3 *“Diversidad de material didáctico, el mobiliario es acorde en tamaño para el uso de los estudiantes y se cuenta con espaciosas áreas internas y externas”.*

En general se aprecia que las docentes ven como una fortaleza del centro educativo su gran zona verde y espacios amplios en los cuales pueden desarrollar las diversas actividades diarias con sus estudiantes, como lo menciona el Consejo Superior de Educación (2011):

Todo avance en cualquiera de los campos mencionados – o en muchos más – que tenga un impacto en lograr que los centros educativos sean espacios más agradables y eficaces para la construcción de procesos de enseñanza y aprendizaje, entonces nos estaremos moviendo en la dirección correcta. (p.20)

Por lo tanto, las mejoras que se apliquen en esta área van a influir significativamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de cada estudiante, también entre los comentarios de las docentes se menciona el aporte anual en material didáctico que se les solicita a los padres de familia y el área del gimnasio de estimulación temprana como otro atractivo de la institución.

Por otra parte, los directores del centro educativo La Vid Education Day Care and Preschool externan lo siguiente.

Ad1 *“Buena calidad y variedad de materiales e instalaciones adecuadas y acondicionadas para el servicio preescolar”.*

Ad2 *“Contamos con suficientes sillas, mes a mes se hacen los materiales de acuerdo a las necesidades de cada grupo y las instalaciones son excelentes”.*

Ambos administradores de la institución consideran como una fortaleza los materiales que posee la organización educativa, así como los recursos suministrados mensualmente a las docentes para trabajar con los niños y niñas, mencionan además que el mobiliario es de calidad y los espacios son amplios y adecuados para el trabajo con los niños y niñas. Lo anterior concuerda con lo que mencionan Machado y Machado (2006) que “(...) el director es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, los instrumentos y materiales que posee la institución para el cumplimiento de las actividades.” (p.46).

A la vez, los padres de familia participantes comentaron respecto al área de gestión material y sus fortalezas lo siguiente.

P1 *“Se ha visto que se un material de alta calidad e instalaciones amplias”*

P2 *“El mobiliario está acorde al tamaño de los niños, el espacio en general (zonas verdes)”*

P3 *“Afuera es bastante amplio”.*

P4 *“Es bonito con colores llamativos para los chicos y la zona verde es muy*

espaciosa”.

P5 *“Bastantes materiales, tienen mobiliario que alcanza para todos los chicos y la comunicación con respecto a lo que se necesita es asertiva y oportuna”*

P6 *“Zona verde, iluminación y espacio físico”.*

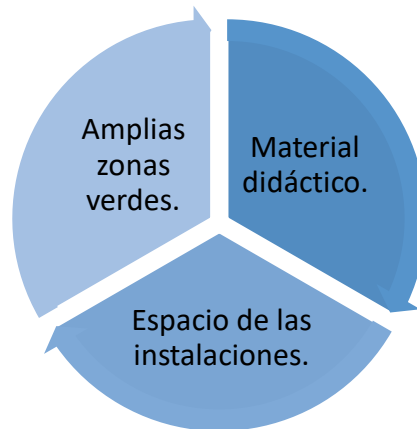
Los padres de familia concuerdan en que la zona verde y espacio físico de las instalaciones son fortalezas de la institución educativa, para Ortiz (2012) se requiere de “(...) espacios con su respectiva seguridad, instrumentos de juego y aprendizaje, requerimientos de alimentación y salud.” (P. 45), lo que precisa de materiales y espacios de calidad para la atención de los niños y niñas presentes en el centro educativo y los participantes consideran que estos aspectos se cumplen en La Vid Education Day Care and Preschool.

De acuerdo con lo anterior, las docentes, los administrativos y padres de familia concuerdan en que el material didáctico, zonas verdes y espacio de las instalaciones son adecuados para la población educativa que se atiende en la institución, al respecto Ortiz (2012) menciona que:

La constitución de la Red de Cuido corresponde al derecho que el menor tiene de recibir atención especial por parte del Estado, éste debe ser garante de que los espacios de cuidado y educativos sean de una alta calidad, acordes a los derechos que todo niño y niña tienen. (p. 57)

Por lo tanto, es importante que los usuarios externen su satisfacción con los espacios y materiales que se utilizan en el centro educativo para la atención de los niños y niñas y consideren los mismos como fortalezas presentes en el CAI La Vid Education Day Care and Preschool.

A continuación, se observa el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las fortalezas del Área de Gestión Material, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 2. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Material.

En el centro educativo La Vid Education Day Care and Preschool las zonas verdes y espacios amplios son aspectos favorables que benefician y llaman la atención tanto de padres de familia como de docentes, por otra parte, el material didáctico y mobiliario que se utiliza directamente con los niños y niñas se considera adecuado para realizar las actividades de aprendizaje diarias, estas fortalezas identificadas por los participantes son importantes para el mantenimiento y provecho de las mismas como aspectos que favorecen y llaman la atención de los usuarios.

Tal como menciona Arroyo “(...) el estudio de las fortalezas y debilidades del área de gestión material debe determinar si las condiciones de los bienes muebles e inmuebles, así como de los servicios actuales, responden adecuadamente a las necesidades del lugar” (2011, p.32), en este caso particular las zona verdes, instalaciones, mobiliario y material didáctico sí responden adecuadamente a los requerimientos de la organización y sus usuarios.

6.2.1.1.2. Área de Gestión: Personal

El personal de un centro educativo es uno de los pilares importantes de

cualquier institución y el manejo del mismo puede representar mejoras u obstáculos en la gestión de la organización, Arroyo (2011) dice que el área de gestión de personal “Establece el enlace entre las necesidades de la organización de ofrecer un sistema educativo de excelencia y calidad y las necesidades de satisfacción personal y profesional de quienes desarrollan los procesos administrativos y curriculares.” (p.35), esto establece que un personal satisfecho brinda un mejor rendimiento en sus labores, lo cual repercute directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos.

En relación a las fortalezas del área de gestión de personal, los participantes en el estudio brindan diversas opiniones.

D2 *“El ambiente laboral es muy sano y colaborativo. El Personal Day ayuda mucho a liberar estrés entre la rutina del personal. Hay comprensión por parte de los jefes cuando al personal le sucede alguna situación especial.”*

PAD1 *“Gran parte del personal está capacitado para atender a los niños y niñas con calidad educativa, por lo general se trata de cumplir con todo lo planificado e incluso se realizan más tareas que se podría decir que no pertenecen a las funciones propias del cargo asignado. Durante los últimos meses se trató de motivar al personal con la asistencia a capacitaciones, lo cual resulta positivo al fortalecer el trabajo profesional con los niños y niñas.”*

PAD2 *“Personal Day”*

PAD3 *“Periodos de inducción y adaptación, se cuenta con seguro y póliza, Personal Day”*

Para las docentes de la institución una fortaleza en la gestión de personal es el día libre o “Personal Day” que se les otorga una vez al mes con el fin de que las mismas puedan descansar o realizar alguna gestión personal, para Martínez (2012) esta área debe establecer “(...) condiciones justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener su mejor productividad” (p.37), lo que también se estimula con la asistencia a capacitaciones y el buen ambiente laboral que mencionan

las docentes.

En cuanto a los administradores, sus comentarios respecto a la gestión de personal son los siguientes.

Ad1 *“Perfiles de puesto definidos, excelente personal, buen ambiente laboral e incentivos”*

Ad2 *“El ambiente laboral es sano, al personal se le dan incentivos diarios y mensuales, se trata a todo el personal con respeto y consideración, todo el personal cuenta con todos los derechos y garantías de ley. Además cuenta con estabilidad laboral, ya que el centro educativo funciona el año completo, dando seguridad laboral al personal.”*

Ambos administradores coinciden en que una de las fortalezas en la gestión de personal son los incentivos, dentro de los cuales está el Personal Day y los derechos y garantías de ley, estos aspectos son responsabilidad de los administradores. Martínez (2012) menciona al respecto que “El área de factor humano tiene que generar, entre sus labores, el bienestar para los trabajadores de la empresa, tales tareas tiene que ver con el hecho de que los empleados tengan acceso a las prestaciones de ley” (p.41), por otra parte los administradores indican como una fortaleza el buen ambiente laboral a lo que Machado y Machado (2006) comentan que “El profesional debe desempeñar su labor en un ambiente de comunicación constante, fluida y de respeto mutuo” (p.38), cada uno de estos aspectos influyen en el trato hacia el estudiante y directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los mismos.

En este aspecto, las madres de familia comentan acerca de las fortalezas sobre la gestión de personal los siguiente.

P1 *“Mucha atención al niño a la hora de la entrega, se entregan los niños hasta que el padre de familia está en el portón. Dan motivación al niño con palabras positivas por parte de las docentes y se nota el carisma del personal en el trato con los niños.”*

P2 *“Identificación que tienen las docentes con los niños, los modales, el cariño y amor que les demuestran a los niños en el ingreso y egreso de la institución y les gusta mucho la comida de acá.”*

P3 “Se nota que hay un trabajo en equipo entre todo el personal, además de compromiso y entrega por parte del personal y vocación.”

P4 “El nivel académico de las teachers y que buscan personal que sepa inglés.”

P5 “El papelito donde indica como ha pasado el niño durante el día (se debería aplicar para todos los niveles) y la comunicación es muy asertiva y clara.”

P6 “Personal capacitado y dominio del idioma inglés.”

Para los padres de familia el trato hacia los niños y niñas demostrado por las docentes a la hora de recogerlos o entregarlos es un factor positivo, además del nivel académico de las mismas y el manejo del idioma inglés, los cuales son aspectos llamativos para los padres de familia, Guzmán (2014) dice que el personal debe estar “(...) preparado no solo para enseñar una currícula, sino para enseñar otros procesos que desarrollen capacidades y competencias en los niños y las niñas de forma integral” (p.42), esto se refleja en el día a día y el trabajo diario que desarrollan las docentes con sus estudiantes y en el trato y conexión que tienen las maestras con los alumnos.

A continuación, se observa el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las fortalezas del Área de Gestión Personal, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare &

Preschool.

Figura 3. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Personal.

En general para los participantes el “Personal Day”, el buen ambiente laboral y el buen trato que reflejan las docentes hacia los niños y niñas son las principales fortalezas que presenta el centro educativo en el área de gestión de personal, un gestor educativo según se menciona en el Estado de la Educación (2021) debe “Motivar, animar al equipo docente y transmitir a las familias la ilusión por la educación de sus hijos, buscando la sinergia de ambos colectivos.” (p.217), estos aspectos pueden repercutir significativamente en el desempeño de los estudiantes de una manera positiva.

6.2.1.1.3. Área de Gestión: Mercadológica

El área de gestión mercadológica posee la responsabilidad de dar a conocer el centro educativo y proyectar su visión y misión con el fin de atraer el tipo de estudiantes acorde a su política institucional, Martínez (2012) argumenta que:

Uno de los principales planteamientos de la institución educativa para partir en su planeación estratégica y en su funcionalidad, es saber el objetivo de su trabajo, y éste es sin lugar a dudas con el hecho de qué clase de alumno desea propiciar, cuál es el fin de este servicio educativo y, de este modo, saber cuál es su *target*, como dirían en mercadotecnia, el objetivo, y con ello obtener la población que recibirá el beneficio de tal servicio. (p.49)

Por lo tanto, en este apartado se conocen los aspectos que se consideran como fortalezas en el área de gestión mercadológica por parte de los participantes, en primer lugar están los docentes, los cuales brindan los siguientes aportes.

D2 *“Se trata de trabajar en redes sociales, subiendo fotos, videos y demás, la acreditación del MEP y el pertenecer a la REDCUDI atrae la atención de los padres de familia.”*

PAD1 *“Redes sociales activas, mostrando al público parte de lo que se realiza día a día en la institución. Se ofrecen constantemente promociones a las familias para el nuevo ingreso de estudiantes, por ejemplo, no cobrar matrícula, descuentos en la mensualidad, entre otros que atraen más familias a conocer la institución. Además, la institución se encuentra en una zona de buen acceso, lo cual resulta cómodo para los padres poder llevar a sus hijos.”*

PAD2 *“Manejo de las redes sociales y la acreditación del MEP.”*

PAD3 *“El servicio beneficia a población vulnerable, existe un respaldo académico (MEP), posee financiamiento público y privado.”*

Las docentes del centro educativo concuerdan en que una de las fortalezas es la reciente acreditación que obtuvo la institución por parte del MEP, ya que, anteriormente se contaba solamente con el permiso para operar como un Centro de Atención Integral, a partir de la acreditación el centro educativo puede ofrecer dentro de sus servicios tanto el cuidado como la educación formal de sus estudiantes en el nivel de Educación Preescolar, lo cual, como se menciona en el Plan Estratégico REDCUDI (2018) estos procesos son “(...) los mecanismos de articulación necesarios para potenciar las diversas alternativas de cuidado que conforman la Red y lograr así un mínimo común de integralidad de la atención.” (p. 29), además, consideran oportuno que la institución maneje información sobre las actividades en las redes sociales.

Ad1 *“Costos muy competitivos, acreditaciones con varias instituciones que habilitan el servicio y se utiliza una metodología muy conveniente para los padres interesados.”*

Ad2 *“El centro educativo tiene la confianza de los padres de los menores, ellos mismos son quienes recomiendan a otros la institución. Además, el centro educativo se encuentra ubicado en una zona muy segura y de alta plusvalía, sin que esto represente limitaciones para el ingreso de cualquier menor que lo requiera, sin importar su condición económica y el centro educativo cuenta con internet y línea telefónica fija, lo cual facilita las funciones del personal.”*

Ambos administradores brindan diferentes puntos de vista en relación con las

fortalezas que perciben en el área de gestión mercadológica, por un lado mencionan que los costos son muy competitivos en relación con las instituciones vecinas y la metodología ofrecida es llamativa para los padres interesados, y por otro lado se dice que la zona es un factor conveniente para llamar la atención de más padres y madres de familia pero que esto no limita el ingreso de los niños y niñas que lo necesitan, en el Plan Estratégico de la REDCUDI (2018) se dice que.

(...) el acceso universal es la meta país expresamente establecida en el Ley 9220, para lo cual se define la necesidad de expandir los servicios de cuidado y desarrollo infantil a todos los estratos sociales, por ello la REDCUDI intenta proyectarse como un sistema de servicio de cuidado y desarrollo infantil bajo un esquema de financiamiento solidario. (p. 33)

En este sentido, los administradores identifican este aspecto como un factor que fortalece la proyección de la institución hacia la comunidad.

En cuanto a los padres de familia, sus opiniones respecto a esta área son las siguientes:

P1 *“Existen canales de comunicación directa con la administración y se encuentran en una zona muy expuesta.”*

P2 *“Comunicación con los papás y costos de matrícula más atractivos y accesibles.”*

P3 *“Se recibe un buen servicio y esto se transmite de boca en boca y a veces se comunica hasta en las redes sociales.”*

P4 *“Todo está bien.”*

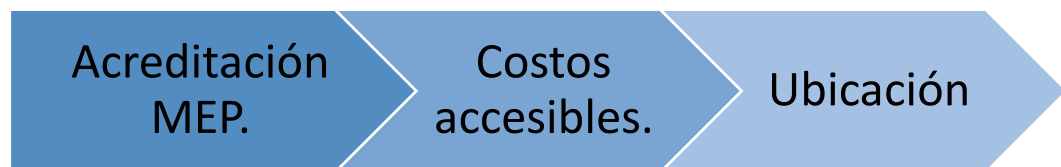
P5 *“Los precios y todo está muy bien.”*

P6 *“La certificación con el MEP, incluir al Red de Cuido y promoción en redes sociales y grupos de chat.”*

Los participantes coinciden en que la zona está en un lugar expuesto y de alto

tránsito, esto llama la atención de los pasantes, además, los precios de la mensualidad (para aquellos que pagan el servicio) es accesible en comparación con las instituciones vecinas, lo cual es favorable. Peralta (2014) menciona que este tipo de instituciones de corte mixto tienen como fin “(...) mejorar la calidad de vida de la población y generar herramientas de movilidad social para los sectores con menor capacidad adquisitiva.” (p. 70), de esta forma, los padres de familia consideran que la organización beneficia tanto a los padres de familia con subsidio del IMAS como aquellas familias que requieren servicio de cuidado y educación a un costo accesible.

A continuación, se observa el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las fortalezas del Área de Gestión Mercadológica, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 4. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Mercadológica.

Como fortalezas del centro educativo los participantes concuerdan que la ubicación geográfica, los costos accesibles y la reciente acreditación del MEP son fortalezas que se presentan en el área de gestión mercadológica, uno de los elementos principales del mercadeo es la ubicación del establecimiento, Arteaga (2012) menciona que el mismo “Debe localizarse donde se encuentra el cliente, considerando el segmento o tipo de consumidor.” (p. 175), y esta institución se encuentra en una zona de alto tránsito tanto vehicular como peatonal, lo que llama la

atención de los pasantes.

6.2.1.1.4. Área de Gestión: Administrativa

Para obtener resultados favorables en una organización es indispensable contar con un buen manejo en el área de gestión administrativa, la cual para Arroyo (2011) debe poseer al menos los procesos de “(...) planificación, organización, dirección, asesoría y evaluación de los recursos organizacionales.” (p. 40), en relación con este tema los docentes externan las siguientes opiniones.

D1 *“Comunicación vía WhatsApp asertiva”*

D2 *“Se trata de organizar las actividades de manera anticipada, Mes a mes se envían los cronogramas y las circulares para que tanto docentes como padres de familia estén enterados de que lo que pasa mes a mes.”*

PAD1 *“El planeamiento es revisado mes a mes, lo cual permite realizar mejoras en busca de la calidad de la educación que se imparte. Se delega la supervisión académica a la coordinadora, lo cual hace que se pueda evacuar de forma más eficiente las dudas y/o propuestas, lo cual pienso no sería tan favorable con los jefes porque no siempre están presentes en la institución. La institución cuenta con una persona encargada de supervisar la parte académica, y a mi parecer tiene una gran capacidad organizativa y una visión en busca de la calidad educativa, lo cual ha hecho evidentes muchas mejoras en la calidad que se imparte.”*

PAD2 *“Hay presencia de una coordinadora académica”*

PAD3 *“Apertura a propuestas pedagógicas, identidad institucional orientada al trabajo en equipo, personal informado en la toma de decisiones.”*

Las docentes concuerdan en que uno de los aspectos favorables en el manejo de la administración se encuentra en el puesto de coordinación académica, esta persona es la encargada de que todas las actividades (planeamientos, cronogramas, circulares y otros) se planeen con antelación y se evalúe la ejecución de las mismas. Machado y Machado (2006) afirman que “(...) la naturaleza del trabajo del director

implica la dirección, coordinación y supervisión de las actividades técnicas y administrativas que se realizan en el centro educativo.” (p.41), además consideran que la comunicación de la administración hacia el personal es adecuada y asertiva.

Los administradores comentan respecto a las fortalezas del área de gestión administrativa lo siguiente.

Ad1 *“Organización sencilla y práctica, metas claras y constantes para cumplir objetivos, organigrama básico y fácil de controlar.”*

Ad2 *“La comunicación entre todos los departamentos es abierta y fluida, lo que facilita la organización de todas las áreas.”*

Ambos administradores concuerdan en que uno de los puntos favorables en la institución es la organización. Para Martínez (2012) la administración “(...) nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de las misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización.” (p. 10), por lo tanto, este aspecto se considera como una fortaleza y lleva al cumplimiento de los objetivos y a una buena comunicación entre el personal.

Por otra parte, los padres de familia consideran como aspectos favorables en el área de gestión administrativa lo siguiente.

P1 *“Los administradores son muy humanos, en la parte financiera (cobro) son muy accesibles y comprensivos con la situación especial de cada familia y a principio de mes se entrega la circular con todo lo más importante del mes y las actividades que se van a realizar y además se les recuerda antes de la actividad.”*

P2 *“Comunicación con los papás y la empatía, además, los espacios que se brindan para hablar tanto de los chicos como de situaciones especiales en casa, hay apoyo a las familias.”*

P3 *“Las celebraciones no se pasan por alto y se realizan actividades bonitas para los chicos.”*

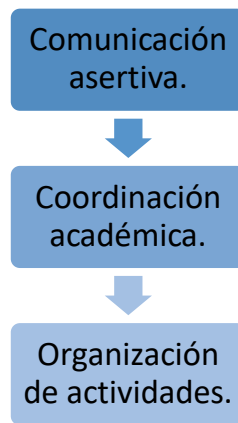
P4 *“La comunicación es eficiente y eficaz, la organización de las actividades es muy buena y son bonitas y se hacen actividades pero no se saturan.”*

P5 *“La comunicación es rápida y cuando piden los documentos son muy comprometidos, se nota que les interesa tener toda la información sobre los chicos.”*

P6 *“Reporte semanal, el programa de estudios según niveles (circulares) y las evaluaciones anuales del desarrollo y avance del aprendizaje, madurez en el comportamiento y oportunidades de crecimiento.”*

Para los padres de familia la comunicación es adecuada y comprensiva, se aprecia la información enviada en la circular mensual así como las actividades especiales programadas, para Martínez (2012) tres fases básicas de la dirección son autoridad, comunicación y supervisión y comenta que la administración “(...) establece canales de comunicación por los cuales se controlen los resultados. Es como el sistema nervioso central que se comunica con cada órgano y verifica su funcionamiento.” (p. 69), por esta razón los padres de familia se sienten satisfechos cuando se comunican claramente las actividades y objetivos realizados por la institución educativo y su comunidad.

A continuación, se observa el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las fortalezas del Área de Gestión Administrativa, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los

docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 5. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión Administrativa.

Los docentes, administradores y padres de familia concuerdan en que la comunicación, la coordinación en la parte académica y la organización de las actividades de la institución son aspectos que fortalecen el área de gestión administrativa de la organización. Para Proulx (2014) “(...) la participación, la implicación personal de los dirigentes y la activación de los canales de comunicación.” (p. 122) son elementos que pueden ayudar al administrador a resolver situaciones de la mejor manera.

6.2.1.1.5. Área de Gestión: Programas Educativos

Los planes y programas educativos son los elementos esenciales de una institución educativa, el área académica según Martínez (2012) revisa y “Desarrolla, en conjunto con los docentes, la planeación del periodo de clases, verifica los contenidos, su ejecución y funcionalidad.” (p. 73), su buen funcionamiento se ve reflejado en el desarrollo de los niños y niñas. Para las docentes las fortalezas presentes en esta área son las siguientes.

D1 *“Desarrollar temas de interés para el niño (a) y habilidades y destrezas de acuerdo a la edad del niño. Planificación mensual de estrategias pedagógicas.”*

D2 *“Además del MEP se trata de incluir otro tipo de metodologías, el personal es capacitado para atender y enseñar a los niños desde los 0 hasta los 6 años, se da libertad a las docentes para realizar su planeamiento con las actividades que deseen y en los espacios que deseen.”*

PAD1 *“Trabajo con programa Handwriting Without Teras, el cual fortalece el importante proceso de lectoescritura, así como la inmersión en el idioma inglés. Trabajo con planeamientos bajo formato MEP, lo cual sitúa el programa de la institución al contexto nacional deseado por el sistema educativo público. Además, se*

cuenta con una coordinadora académica que vela porque los planeamientos se apliquen buscando siempre la calidad de la educación impartida en la institución. Reforzamiento del programa educativo con clases de música y educación física, como complemento de los aprendizajes construidos día a día.”

PAD2 *“Niños más avanzados.”*

PAD3 *“Uso de HWT y DOMAN para el proceso lecto-escritura, programa de estudios del MEP, coordinación académica con identidad institucional.”*

Las docentes coinciden en que los planeamientos y las metodologías (HWT, DOMAN, MEP) utilizadas son apropiadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños, se refuerza el idioma inglés, el proceso de lectoescritura y además se abarcan los contenidos propuestos en el programa de preescolar del MEP.

Por otra parte, los administradores comentan respecto a esta área, lo siguiente:

Ad1 *“Programa versátil, adecuado a las necesidades de la población estudiantil y fácil de aplicar y con excelentes resultados.”*

Ad2 *“Los programas o métodos que se usan para la enseñanza, son muy apropiados y adecuados para el mejor desarrollo de cada niño. La ejecución de los programas, logran desarrollar el conocimiento en los niños, esto es básico para el crecimiento en conocimiento de cada uno y los niños logran avanzar en manera integral en su conocimiento.”*

Los administradores consideran que los programas educativos utilizados son adecuados para el nivel y la población atendida en el centro educativo y además opinan que los resultados obtenidos de la implementación de los mismos son satisfactorios. Garbanzo y Orozco (2007) dicen que “Una administración cuyos fundamentos se basan en la planificación, se caracteriza por concederle importancia a los resultados educativo.” (p. 106), por lo tanto, se vuelve relevante el que los administradores observen buenos resultados de la aplicación de los programas y planeamientos realizados en el centro educativo.

Los padres de familia, por otra parte comentan sobre los programas educativos y su gestión:

P1 *“Los métodos utilizados son excelentes, además los programas ayudan a desenvolverse a los niños y aprenden mucho, se refleja en la casa, por otra parte el nivel de aprendizaje de los niños se evidencia año con año.”*

P2 *“Comunicación a tiempo con los padres de familia y la manera en como se les enseña les gusta, y las incentiva a ver material didáctico, les genera curiosidad e incluyen valores y principios en los programas.”*

P3 *“Se refleja en los contenidos y cuando los chicos cuentan lo que hacen en el kínder.”*

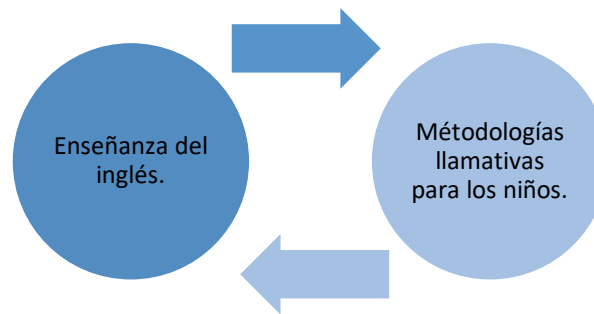
P4 *“La circular que envían es muy buena para ubicarlo a uno en lo que el niño está aprendiendo, especifican lo que ve cada nivel, les enseña el idioma inglés y se enseñan principios y valores cristianos pero no se les obliga y el amor a Dios que es tan importante.”*

P5 *“Muy bueno, porque cada cierto tiempo se entrega el informe sobre los avances del niño.”*

P6 *“Cumplimiento del programa vrs avance académico y maneras interactivas y creativas en la enseñanza de los diferentes tópicos.”*

Para los padres de familia la metodología y programas utilizados dentro del curriculum de La Vid Education Day Care and Preschool son adecuados y permiten a los niños tener un desarrollo integral con aspectos indispensables hoy en día como el manejo de un segundo idioma, en este caso el inglés, y el mantener el interés de los niños en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A continuación, se observa el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las fortalezas del Área de Gestión de Programas Educativos, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 6. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las fortalezas de la Gestión de Programas Educativos.

Como fortalezas del área de gestión de los programas educativos los participantes coinciden en la importancia de la enseñanza del idioma inglés y de la utilización de metodologías llamativas para los niños y niñas. Ortiz (2012) afirma que “Las experiencias que tienen los niños y las niñas definen su motivación y sus enfoques hacia el aprendizaje, que se evidencian en persistencia, iniciativa y flexibilidad; éstas a su vez, afectan su aprendizaje y desarrollo.” (p. 28), por lo tanto, un niño motivado presenta mejores resultados académicos.

6.2.1.2. Sub categoría: Oportunidades

6.2.1.2.1. Área de Gestión: Material

El área de gestión material requiere especial atención como el medio por el cual se consiguen los objetivos del centro educativo, Peralta (2014) menciona que “Se requiere dotar de recursos necesarios, tanto en material humano como en activos fijos, Centros, instalaciones adecuadas y recursos económicos suficientes para el correcto funcionamiento de la REDCUDI.” (p. 30). Con respecto a las oportunidades que se presentan en el entorno que pueden ser aprovechadas por la institución para mejorar en este aspecto las docentes comentan:

D1 *“Ofrecer al niño experiencias con la naturaleza y al aire libre, hay espacios para preparar provocaciones pedagógicas a los niños (as) y se puede hacer una granja, una huerta o un programa de reciclaje.”*

D2 *“Dar mantenimiento al mobiliario y revisar constantemente cuando se necesite comprar o reemplazar. Cercar el espacio de juego en el patio y comprar o renovar el play que hay y se pueden utilizar llantas para crear nuevos espacios de juego a bajo costo.”*

PAD1 *“Zona geográfica accesible para personas de distintos lugares, ya que se encuentra en la ruta hacia San José por la pista. Ofrece precios accesibles en comparación con los dos centros educativos que tiene a la par, lo cual hace que los padres se interesen. No hay otras redes de cuidado en la zona, por ende, las familias que necesitan del servicio de IMAS acuden a esta institución.”*

PAD2 *“Se deberían de comprar mas mobiliario como casilleros y mas mesas individuales o pupitres.”*

PAD3 *“Uso de áreas verdes para dinámicas y estrategias pedagógicas, el gimnasio de estimulación para potenciar el desarrollo psicomotriz, flexibilidad para utilizar paredes, ventanas, los materiales y el mobiliario según las necesidades del trabajo diario.”*

Para las docentes en general, el CAI puede aprovechar las instalaciones y gran zona verde que posee para implementar actividades como el reciclaje, una huerta y otros con el fin de llamar más la atención de otros usuarios así como sacar el máximo provecho del espacio, también se considera como oportunidad de mejora el hecho de que este centro educativo es el único que pertenece a la REDCUDI de la zona y por ende mantiene precios más accesibles comparado con las instituciones cercanas.

En este sentido, para Proulx (2014) “Es particularmente útil cuando el territorio es grande y hay que ofrecer servicios adaptados a las poblaciones” (p.99) lo que concuerda con lo mencionado como oportunidades de mejora por parte de las docentes.

Por otra parte, los administradores consideran que la institución tiene como oportunidades de mejora:

Ad1 *“Hay espacio suficiente para seguir creciendo.”*

Ad2 *“Los materiales sería ideal tenerlos siempre a tiempo, sería bueno desde el inicio del año, al menos los del primer semestre, por otra parte las instalaciones son idóneas para el crecimiento de la institución y con el crecimiento de cada grupo, es una oportunidad para el desarrollo de la institución como tal, por lo tanto de cada funcionario y cada menor.”*

Ambos administradores mencionan que el espacio físico en general puede ser aprovechado para mejorar y hacer crecer el centro educativo, además, Martínez (2012) concuerda con que la coordinación académica “Verifica el uso apropiado de los materiales didácticos que permiten el funcionamiento de la labor docente en el aula” (p. 74), lo cual se menciona como un aspecto que se puede aprovechar para que las docentes realicen su trabajo de la mejor manera.

Además, los padres de familia emiten sus comentarios con respecto a esta área de gestión y mencionan lo siguiente:

P1 *“Distribución del espacio de juegos por edades, así como el mobiliario.”*

P2 *“Más plays y zonas de juego en el patio y construcción de más aulas.”*

P3 *“Hay espacio suficiente para más aulas, se debería mantener una revisión y mantenimiento constante del mobiliario y las instalaciones y mejorar la ventilación de las aulas.”*

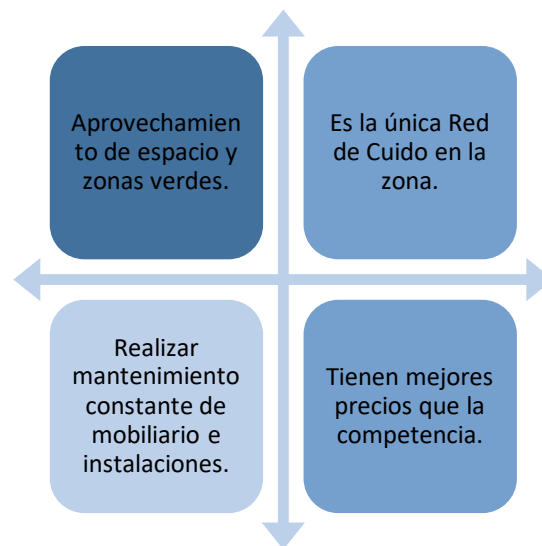
P4 *“Arreglar el timbre y agregar unos cuantos juegos en el play.”*

P5 *“Aún hay más espacio para poner mesitas para hacer diferentes actividades y se pueden poner mesitas para jugar con legos.”*

Se puede aprovechar el espacio para instalar más mobiliario, juegos para

exteriores o construir más aulas, además se considera oportuno la revisión periódica de los materiales para darle un correcto mantenimiento, por lo tanto Martínez (2012) comenta que la administración debe encargarse de la “(...) detección de necesidades materiales para uso de la empresa, solicitar la compra y adquisición, y llevar a cabo el mantenimiento, de los bienes inmuebles que permiten la funcionalidad de la labor” (p. 43), lo que puede ser aprovechado para mantener la institución en una mejora constante.

A continuación, se observa el resumen de las posturas similares mencionadas por los participantes en el estudio, referente a las oportunidades del Área de Gestión de Material, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 7. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión Material.

Como oportunidades de mejora para el CAI La Vid Education los participantes están de acuerdo en que se puede aprovechar mejor el espacio y zonas verdes para realizar diferentes actividades lúdicas con los niños y niñas, también se ve como oportunidad el ser la única institución que pertenece a la REDCUDI, se puede brindar

mantenimiento constante al mobiliario y a las instalaciones, además que ofrece mejores precios que la competencia. Ortiz (2012) menciona que para la REDCUDI “(...) su fin último es garantizar el bienestar de las personas menores de edad y por lo tanto de sus familias, brindando espacios de cuidado seguro, en el que estos se desarrollen plenamente.” (p. iv), cualquier oportunidad de mejora en este aspecto ayuda a la mejor atención de los menores.

6.2.1.2.2. Área de Gestión: Personal

Como parte de las funciones de un gestor educativo como lo menciona Proulx (2014) está el “(...) asegurarse de que los empleados tengan condiciones que los inciten a trabajar de manera óptima.” (p. 45) por lo tanto las oportunidades de mejora que mencionan los participantes pueden ser tomadas en cuenta para el manejo de esta área de gestión, para lo cual las docentes comentan lo siguiente.

D2 *“Que la administración tenga más conciencia sobre las necesidades del personal en cuanto a la cantidad de niños en un grupo y para esto contratar más personas o no aceptar más chicos cuando un grupo ya alcanza su capacidad, además, realizar un contrato laboral para que cada empleada sepa cual es su rol en la institución y sea un respaldo para la administración y brindar la oportunidad de que tanto las docentes como el resto del personal se capacite constantemente.”*

PAD1 *“Oportunidades de capacitación y actualización para el mejor ejercicio profesional de las docentes. Muchas familias comprometidas y con disposición de ayudar en lo que se necesite. El personal tiene disposición de realizar las distintas tareas asignadas y colaborar.”*

PAD2 *“Horarios flexibles.”*

PAD3 *“Trabajo en equipo, realización de actividades especiales y disposición del personal.”*

Las docentes concuerdan que una oportunidad de mejora en la gestión de personal es brindar al mismo capacitaciones constantes, en el Plan Estratégico de la REDCUDI (2018) se toma en cuenta este aspecto como iniciativa de “Articulación con

universidades, centros de investigación e instituciones especializadas, públicas y privadas, para el desarrollo de investigaciones, procesos de capacitación y el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios de cuidado, atención y desarrollo infantil.” (p. 54), con el fin de mantener al personal calificado y actualizado para la atención de la población del centro educativo.

Por otra parte, los administradores comentan sobre esta área de gestión lo siguiente.

Ad1 *“Condiciones competitivas con respecto al mercado, oportunidades de crecimiento constante y es una institución madura en el servicio con buena reputación.”*

Ad2 *“Se brindan oportunidades de crecimiento en capacitaciones, el personal aunque hay directrices a seguir, se brinda la oportunidad de desarrollar las funciones de la mejor y más adecuada manera y se le brinda a todo el personal la oportunidad de expresar y ejecutar las funciones acorde a las necesidades de cada día y grupo, el programa es flexible.”*

Los administradores concuerdan en que las capacitaciones son oportunidades de mejora, Arroyo (2011) menciona que estas “(...) consisten en proporcionarle a los docentes y al personal en general, nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar su puesto.” (p. 36), por otra parte, también consideran que la flexibilidad en la aplicación de los planeamientos y actividades así como el ser una institución ya con una trayectoria y estabilidad crean un ambiente en donde el personal puede desempeñarse de mejor manera.

En este sentido los padres de familia comentan:

P1 *“Brindar más información con respecto a los alimentos (menú) diario que se les da a los niños. Clarificar el rol o puesto de cada sujeto del personal.”*

P2 *“Más estabilidad con el personal, realizar entrevistas basadas un poco más en habilidades blandas y no tanto en lo académico. Calificar los docentes en este sentido (liderazgo, pro actividad, comunicación) etc.”*

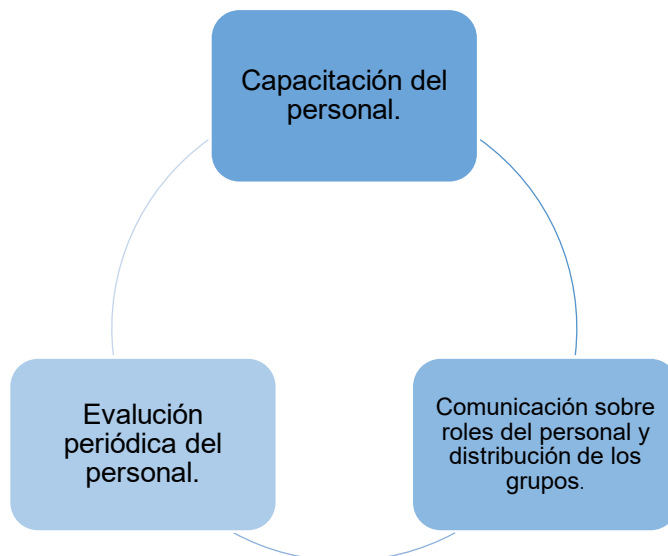
P3 “Capacitación constante para los docentes y personal administrativo y mejor uso de la tecnología para reuniones, charlas.”

P4 “Darle oportunidad a más practicante y personas que van a tener título para cooperar con la institución.”

P5 “Explicar a los papás como es la distribución y la lista de grupos.”

Para los padres de familia es importante contar con información relacionada a la alimentación de los niños y niñas, evaluación de las docentes y capacitar constantemente al personal en diversos tópicos en función de mejorar el servicio que se brinda a la comunidad educativa. Para Machado y Machado “El profesional debe desempeñar su labor en un ambiente de comunicación constante, fluida y de respeto mutuo, debe realizar actividades conjuntas que tienen como fin el bienestar del estudiante.” (p. 38), este aspecto puede ser una gran oportunidad de mejora en el área de gestión de personal.

A continuación, se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las oportunidades del Área de Gestión de Personal, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los

docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 8. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión de Personal.

Dentro de los puntos que coinciden entre las respuestas de los colaboradores está la capacitación del personal, la comunicación sobre roles del personal y la distribución de los grupos y la evaluación periódica del personal.

El trabajo constante de los docentes, administradores y padres de familia por fortalecer el desarrollo integral del niño y cualquier oportunidad de mejora referente al trabajo que se realiza con los infantes enriquece la labor del centro educativo y beneficia directamente a los niños y niñas. Para Ortiz (2012) las “(...) alianzas entre los padres y madres y docentes para impulsar el desarrollo, desarrollo de un nuevo sentido de la responsabilidad individual y social” (p. 30), promueve el desarrollo integral de calidad de los estudiantes.

6.2.1.2.3. Área de Gestión: Mercadológica

Un elemento a tomar en cuenta en el área de gestión mercadológica debe ser el comprender el contexto en el que se desarrolla la actividad y el tipo de población al que se dirige el servicio, como lo menciona Arroyo (2011) “(...) implica la consideración de las posibilidades económicas del medio en que se desarrolla, el régimen político que la delimita, el medio social en que actúa y el marco cultural que debe conservar y enriquecer.” (p. 11), por lo tanto, las oportunidades de mejora en esta área de gestión se deben pensar en función de los elementos anteriormente citados.

En este sentido los docentes consideran como oportunidades las siguientes situaciones.

D2 *“Mejor uso de las redes sociales y otros medios de comunicación para atraer nuevas familias y realizar talleres para padres virtuales abiertos a todo público.”*

PAD1 *“Los padres que actualmente forman parte de la institución, en su mayoría la*

recomiendan a otros familiares y conocidos, lo cual aumenta la matrícula. Se encuentra en una zona céntrica de ciudad, lo cual podría ser beneficioso en caso de que se desee retomar las clases de natación, porque hay academias de natación cerca donde se podría fácilmente transportar a los estudiantes. Apertura del espacio a estudiantes practicantes de la carrera de Educación Preescolar, lo cual es una oportunidad para las futuras profesionales, así como un espacio de aprovechamiento para el personal de la institución al contar con mayor apoyo e ideas nuevas.”

PAD2 *“Comprar aparatos tecnológicos para un desarrollo más sofisticado de los chicos.”*

PAD3 *“Relación con instituciones públicas, además es una Asociación benéfica y se encuentra en una zona urbana con desarrollo económico.”*

Para las docentes la institución se encuentra en una zona expuesta y céntrica, lo que puede ser aprovechado para llamar la atención de más familias, también opinan que la inclusión de clases o talleres extra curriculares pueden ser un factor clave que atraiga a más población. Arteaga (2012) dice que uno de los objetivos de la mercadotecnia es “Provocar interés, llamar la atención, fomentar la comparación y dirigir al cliente hacia la compra.” (p. 174), esto es lo que sugieren las docentes refiriéndose a la zona en donde se encuentra el centro educativo y al recomendar los talleres o clases adicionales como oferta llamativa para los clientes.

Por otra parte, los administradores opinan al respecto.

Ad1 *“Ubicación conveniente para prestar el servicio, alta densidad de población infantil en la zona y alta sensibilidad e interés en servicios de preescolar.”*

Ad2 *“Sería ideal contar con más tecnología como pantallas en cada salón y poder brindarle a cada maestra una computadora para que pueda hacer uso de la misma en la clase conectada a la pantalla.”*

Ambos administradores opinan diferente en esta área, ya que, uno menciona la zona y la cantidad de potenciales clientes y el otro hace referencia a la necesidad de brindar herramientas tecnológicas al personal para su trabajo diario como

oportunidades de mejora en el área mercadológica, lo que sí está claro y como lo menciona Agustín (2011) es que “La función gerencial tiene la responsabilidad de identificar los verdaderos problemas empresariales, e implementar las estrategias necesarias para lograr la mejor solución.” (p. 118).

Por otra parte, las madres de familia comentan al respecto.

P1 *“Realizar más actividades con las familias y tomar y subir fotos, mejorar la comunicación con los padres de familia (WhatsApp).”*

P2 *“Programa para monitorear a los niños en el aula y el trabajo que realizan. App para conversar con los papas y que los docentes reporten el trabajo diario con los niños.”*

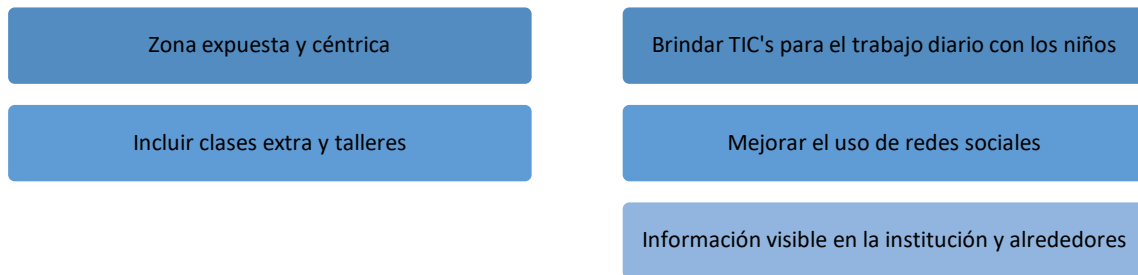
P3 *“Colocar rótulos más visibles para promocionar la institución.”*

P4 *“Promocionar la institución en las redes sociales, lo bueno se transmite de boca en boca y recomendar el kínder en la página de Humanos de Santo Domingo.”*

P5 *“Se pueden poner rótulos por Santo Domingo y alrededores.”*

Para Arteaga (2012) la gestión mercadológica tiene entre sus objetivos “Provocar interés, llamar la atención, fomentar la comparación y dirigir el cliente hacia la compra.” (p.174) o en este caso a adquirir el servicio, esto se podría cumplir analizando los comentarios que mencionan los participantes como oportunidades de mejora: aumentar y diversificar el uso que se le da a las redes sociales, mejorar la comunicación entre los padres de familia y la administración y colocar información visible tanto en las afueras de la institución como en los alrededores.

A continuación, se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las oportunidades del Área de Gestión de Mercadológica, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 9. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión Mercadológica

Entre las oportunidades de mejora que visualizan los participantes en general está la exposición y ubicación céntrica de la institución, se pueden incluir talleres y recursos tecnológicos para el trabajo con los niños, se puede mejorar además el uso de las redes sociales y colocar información más visible en los alrededores.

Al ver el servicio educativo como un producto se puede decir que es necesario realizar una buena exposición del mismo para atraer cada vez a más clientes, como lo menciona Arteaga (2012) “Cuando el vendedor se apoya en herramientas visuales es muy importante que conozca el contenido del material y que la información que se presenta sea actual y exacta.” (p. 321), un buen manejo de la información tanto en los alrededores de la institución como en redes sociales puede ser una oportunidad para que se presente un aumento de matrícula.

6.2.1.2.4. Área de Gestión: Administrativa

Esta área de gestión suele ser un poco problemática en algunas instituciones ya que los administradores, como lo menciona Martínez (2012) “(...) muchas veces su mayor problemática y duración se debe a que carecen de una falta de aptitud y conocimientos en el ámbito administrativo” (p.62), por lo tanto, las oportunidades de mejoras que puedan mencionar las docentes, los padres de familia y los mismos administradores pueden aportar material valioso para la búsqueda de la calidad en la

institución educativa.

En primer lugar, las docentes mencionan como oportunidades de mejora en el área de gestión administrativa lo siguiente:

D2 *“Brindar más apoyo a las sugerencias de las docentes, más involucramiento por parte de la administración en los quehaceres diarios de la institución (recoger chicos en la entrada, atender el teléfono, cuidar el grupo de la docente mientras esta desayuna o necesita ir al baño, etc.).”*

PAD1 *“La institución recibe apoyo de personas externas, lo cual favorece el sostenimiento de la misma. Ahora con la acreditación del MEP se puede optar por buscar mayor asesoría en cuanto a planeamientos y actualizaciones educativas en el sistema. Se cuenta con cercanía y acceso a servicios importantes, como por ejemplo los paramédicos, los bomberos, entre otros.”*

PAD2 *“Contratar un gestor administrativo.”*

PAD3 *“Pocos gestores administrativos, flexibilidad organizacional y asesoría en diversos temas.”*

Para las docentes contar con una coordinadora o gestora en la parte académica ayuda en una mejor gestión administrativa, además se menciona la opción de que los administradores se involucren más en el trabajo diario de la institución así como buscar asesoría para realizar los planeamientos y actividades adecuadas a lo que se realiza en el MEP, al respecto Prolux (2014) dice que “El cambio exitoso exige tener gente involucrada, que va a invertir en el cambio lo que se obtiene por participación, por comprensión global e individual.” (p. 129), las participantes consideran necesaria la participación de los administradores para que la institución mejore.

Para los administradores las oportunidades de mejora que se presentan en esta área son:

Ad1 *“Conseguir sistemas de administración, finanzas y contables, gestar servicios externos que reduzcan costos operativos y contratar asesorías educativas que ayuden*

a innovar el servicio.”

Ad2 *“Se puede mejorar el tema de manejo de los tiempos.”*

En cuanto a este aspecto los administradores consideran que la subcontratación de ciertos servicios pueden fortalecer en cierta medida la gestión del centro educativo así como mejorar el manejo de los tiempos, a esto se refiere Prolux (2014) cuando menciona que “Uno no puede hacer todo; cuando recibe ayuda de los otros, a partir de cierto tiempo comienza a especializarse en su trabajo.” (p. 41) y esto puede ser una oportunidad de mejora en el área de gestión administrativa.

Al respecto los padres de familia aportan las siguientes opiniones:

P1 *“Tener patrocinadores para ciertas actividades, como importadora Monge, becas o alguna ayuda para los niños (padrinos).”*

P2 *“Reuniones por lo menos virtuales, son necesarias periódicamente.”*

P3 *“Realizar más actividades especiales para los niños.”*

P4 *“Que haya más interacción entre la casa y el kínder, además que se avisen con tiempo las actividades y se recuerden para que lo tengan presente, se puede dar la opción de dar o el material o el dinero para que los papás que no tienen tiempo puedan tener opciones y tener una página para promocionar el kínder y otra para ver las fotos de los niños para que no se expongan tanto.”*

P5 *“Ampliar la información sobre los alimentos que los niños ingieren todos los días y más videos de los chicos trabajando y realizando actividades diarias.”*

En general, los padres de familia consideran necesario mejorar los canales de comunicación y su constancia o eficiencia, lo cual se puede tomar en cuenta como oportunidad de mejora para el centro educativo, en este aspecto Prolux (2014) comenta que las soluciones en este aspecto “(...) se basarán en la participación, la implicación personal de los dirigentes y la activación de los canales de comunicación.” (p. 122) con el personal, los administradores, los padres de familia y posibles clientes.

A continuación, se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las oportunidades del Área de Gestión de Administrativa, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 10. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión Administrativa

Los participantes presentan similitudes entre las oportunidades de mejora de la gestión administrativa, entre las que se pueden mencionar está el contar con una persona encargada de la coordinación académica, una mejor y mayor participación de los administradores, mejorar los canales de comunicación con los padres de familia y sub-contratar servicios para mejorar el manejo del tiempo.

En el Estado de la Educación (2021) se afirma que:

(...) el papel del director o directora en las escuelas de hoy estriba en movilizar los diferentes procesos y actores en el espacio escolar con el fin de mejorar el funcionamiento de la escuela y de los resultados de aprendizaje de los

estudiantes. (p. 221)

Atender las observaciones de los participantes en este sentido puede llevar a la institución a una mejoría en el área de gestión administrativa.

6.2.1.2.5. Área de Gestión: Programas Educativos

De la gestión de los programas educativos se evidencia la calidad del servicio que ofrece cada institución, estos según la OCDE (2001) deben "(...) permitir a los entornos individuales responder a las necesidades de desarrollo y capacidades de aprendizaje de los niños." (p. 7). Por lo tanto, las oportunidades de mejora que se presenten se pueden aprovechar para mejorar la calidad de los programas educativos utilizados en el presente.

Las docentes opinan respecto a estos, lo siguiente:

D1 *"Proponer actividades que sean oportunidad para aprovechar espacios del jardín."*

D2 *"Uso de diferentes métodos para enseñar tanto en inglés como en español. Se le brinda una guía a la docente para realice el plan pero al mismo tiempo tiene libertad de acomodar las actividades a su criterio y necesidades del grupo."*

PAD1 *"Los profesionales de las materias especiales como música y educación física, brindan un servicio de calidad, lo cual hace que las familias se sientan satisfechas con el servicio. El director cuenta con apoyo y orientación de personas inmersas en el sistema educativo público, lo cual ha servido de apoyo para reforzar el proceso de acreditación y aplicación del programa. Existe la posibilidad de poder contratar personal capacitado en diversas áreas que pueden servir de complemento a la educación que se brinda, por ejemplo, un idioma adicional, estimulación temprana, algún deporte, entre otros."*

PAD2 *"Enseñanza de idiomas."*

PAD3 *"Propuesta pedagógica abierta y flexible, tiempos y actividades a criterio de las docentes, posibilidad de adaptación del entorno físico."*

Las docentes consideran que el espacio de las instalaciones y la zona verde del centro educativo pueden ser aprovechados para propiciar actividades pedagógicas, juegos lúdicos y diferentes estrategias para apoyar los programas educativos utilizados en el centro educativo, en el último informe del Estado de la Educación (2021) se menciona que en educación preescolar “(...) se encontraron carencias de espacios para trabajar la motricidad, materiales para juego de roles o trabajo sensorial con agua o arena y poca disponibilidad de materiales de lectura al alcance de los niños.” (p. 37), experiencias que se pueden desarrollar en las instalaciones del CAI La Vid Education Day Care and Preschool.

La enseñanza del idioma inglés es otro aspecto que según las docentes se puede tomar en cuenta como una oportunidad de mejora, así como en el Estado de la Educación (2021) “(...) el MEP contempla la ampliación de la cobertura de la enseñanza del idioma inglés en Preescolar” (p.111) en el ámbito privado esta puede ser una opción de mejora en la aplicación y cobertura.

En este sentido, los administradores contemplan como opciones de mejora lo siguiente:

Ad1 *“Se puede renovar y complementar fácilmente, se pueden incluir mejoras constantes, bajo costo de los programas”*

Ad2 *“Se puede tomar en cuenta otros métodos de enseñanza, siempre y cuando puedan ser aplicados dentro del centro educativo y asimilado por los niños.”*

Según los administradores los programas utilizados en el centro educativo se pueden articular con otros métodos, para esto sería necesaria la participación de las docentes, ya que, como se menciona en el Estado de la Educación (2021) para esto es importante “(...) contar con docentes altamente preparados: las actividades de aprendizaje propuestas, el seguimiento del avance de los estudiantes, las evaluaciones realizadas (...) estuvieron determinados por el conocimiento, la preparación y el compromiso de cada docente.” (p. 60). Por lo tanto, estas oportunidades de mejora en los programas educativos se pueden analizar tomando en cuenta la opinión de las docentes.

P1 *“Realizar más talleres para los niños (Instrumento, baile, pintura, danza, etc).”*

P2 *“No basarse tanto en el MEP.”*

P3 *“Clases de computación y más inglés para los niños.”*

P4 *“Que se den clases de inglés propiamente y dar talleres como de karate para los niños, que el pago sea adicional de la mensualidad y llevar a los niños a natación.”*

P5 *“Actividades recreativas o talleres para las mañanas y tardes por un monto adicional y comunicar casa-institución las situaciones personales de los niños.”*

Los padres de familia coinciden en la necesidad de implementar talleres o clases especiales para el tiempo de guardería, de manera que los niños que se quedan en este tiempo de servicio puedan continuar con actividades lúdicas a lo que Ortiz (2012) se refiere cuando menciona que “Los programas y servicios que atienden niñez deben establecer los mecanismos, instrumentos y procedimientos necesarios para efectuar referencias recíprocas oportunas de su población en procura de una atención integral y/o la satisfacción del interés superior del niño” (p. 33), esto vendría a ser una oportunidad complementaria para el tiempo propiamente de guardería del centro educativo, además, la enseñanza de un segundo idioma llama la atención de los mismos como parte de los programas educativos utilizados en esta institución.

A continuación, se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las oportunidades del Área de Gestión de Programas Educativos, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 11. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las oportunidades de la Gestión de Programas Educativos.

Los participantes en el estudio coinciden en que algunas oportunidades de mejora para la organización, en cuanto a los programas educativos son: la enseñanza del idioma inglés, el complementar programas educativos con otras metodologías, brindar talleres y actividades extra para el tiempo de guardería y el uso de los diferentes espacios para realizar actividades pedagógicas.

Una adecuada gestión en los programas educativos busca ofrecer a los niños y niñas una educación integral y esto se puede lograr agregando según Ortiz (2012) “(...) condiciones que exigen estrategias, metodologías y actividades que tienen un carácter más complejo e intencional claramente establecido en los objetivos y contenidos de éstas.” (p. 30) estas condiciones adicionales son oportunidades para mejorar las prácticas educativas que se implementan en la institución.

6.2.1.3. Sub categoría: Debilidades

6.2.1.3.1. Área de Gestión: Material

El área de gestión material comprende los recursos con los que cuenta la organización educativa para brindar a los niños un aprendizaje de calidad y estos difieren de una institución a otra dependiendo de los recursos financieros con los que cuenta la organización para la adquisición de estos, la UNESCO (2008) se refiere a esto y dice que "(...) los insumos, aunque no de manera aislada, tienen estrecha vinculación con la calidad de los programas." (p.26). Por lo tanto, detectar las debilidades presentes en esta área es importante para mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

Al respecto las docentes consideran como debilidades en el área de gestión material lo siguiente.

D1 *"No hay herramientas tecnológicas como computadora, parlantes, proyector, mesa de luz, lupa digital, etc. No hay material para jugar con agua: bandejas, tazas, tinas, baldes, vasos, burbujas o colorantes. Tampoco hay mobiliario para colocar los juguetes y los juguetes que hay no se rotan, lo que serviría para mantener el interés del niño, no hay materiales de madera, solo de plástico."*

D2 *"Al ser una casa alquilada dificulta realizar remodelaciones o cambios en los diferentes espacios y falta de dinero para comprar o realizar las mejoras necesaria."*

PAD1 *"Mucha zona verde que no se aprovecha de ninguna manera; no se siembra, no hay un play adecuado ya que el que tienen no está en buen estado. Las mesas y sillas deberían cambiarse ya que están viejas, rotas y constantemente se les salen clavos que ya han lastimado a algunos niños, o se les quiebran patas. No hay actualización de materiales, los niños y niñas juegan siempre con los mismos juguetes, y algunos incluso están dañados y no se reemplazan."*

PAD2 *"Jaula de perro."*

PAD3 *"Problemas con el funcionamiento de los desagües en los sanitarios, carencia*

de un diseño estructural para la educación preescolar y señalización de ruta de evacuación y aposentos de la institución.”

Las docentes consideran necesaria la implementación de más recursos tecnológicos, una mejora o restauración de los materiales, juguetes y zona de juego en el jardín, sin embargo, una de las maestras también menciona la falta de dinero como un obstáculo para poseer materiales de calidad, la UNESCO (2008) afirma que “(...) un programa que cuenta, por ejemplo, con más recursos financieros, siempre que las demás variables se mantengan constantes, tiene más calidad que otro que cuente con menos recursos.” (p. 26).

En cuanto a esto los administradores también afirman que:

Ad1 *“Presupuesto muy ajustado para nuevas inversiones.”*

Ad2 *“No contamos con cámaras de seguridad. Los materiales a veces los menores los manejan mal y por lo tanto los dañan y las salidas de emergencia abren hacia adentro.”*

Los administradores consideran que el presupuesto de la institución es muy ajustado para invertir en la compra de mobiliario o materiales de mejor calidad, en el Plan Estratégico de la REDCUDI (2008) se afirma que “(...) los recursos disponibles, aun con la aprobación de la Ley, son insuficientes para incrementar la cobertura más allá de la población que se atiende hoy día.” (p. 33), entre más familias adquieran el servicio y aumente el número de estudiantes en el centro educativo más recursos se van a necesitar para mejorar el servicio de educación y cuidado.

Por otra parte, las madres de familia consideran como debilidades en este aspecto:

P1 *“El timbre se encuentra en mal estado desde hace mucho tiempo y mejorar la pintura de las afueras de la institución.”*

P2 *“El timbre que está dañado.”*

P3 *“No tener un baño especial solo para visitantes y a veces dicen que el baño no funciona.”*

P4 *“El timbre que está malo es muy molesto.”*

P5 *“No encuentro ninguna.”*

P6 *“A futuro ampliar la estructura física según demanda y que tienen la misma entrada y la misma salida.”*

Las madres de familia concuerdan en que una gran debilidad del centro educativo es el timbre que está dañado desde hace mucho tiempo, además, consideran que se les debe dar un mejor mantenimiento o reparación a los servicios sanitarios, entre los estándares mínimos de calidad que posee la REDCUDI que se toman como base para brindar una atención integral, Ortiz (2012) menciona tres orientaciones: “(...) áreas de atención; capacitación y formación de los recursos humanos o personas cuidadoras; infraestructura, equipamiento y materiales.” (p.44). Por lo tanto, para que se dé un servicio de calidad estas áreas deben estar bien atendidas, dando constante mantenimiento y seguimiento a las situaciones que se presentan.

La Figura 12 presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las debilidades del Área de Gestión Material, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 12. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión Material.

Entre las debilidades que coinciden en este aspecto son: la falta de recursos tecnológicos y la compra y mantenimiento de mobiliario, el timbre en mal estado, los baños y el material didáctico en mal estado y el poco presupuesto para realizar estas y otras mejoras.

En un centro de atención de personas menores de edad se realizan inspecciones y mantenimientos constantes, en el Estado de la Educación (2021) se afirma que “(...) en el contexto actual, no es posible hablar de ambientes de aprendizaje atractivos y de calidad en centros educativos cuya infraestructura no alcanza a ofrecer servicios básicos.” (p. 88). Es por ello, que un centro educativo en el que se promueva un mantenimiento constante en todas las áreas puede ofrecer un servicio de calidad para todos sus usuarios y esto influye directamente en el trabajo de los docentes y el desarrollo integral de los niños y niñas.

6.2.1.3.2. Área de Gestión: Personal

Uno de los pilares fundamentales en cualquier centro educativo es su personal, estos deben estar dotados de características especiales y esenciales para la adecuada atención de la primera infancia, Ortiz (2012) no dice que:

Es esencial que las personas encargadas del cuidado y desarrollo infantil tengan un conocimiento correcto y actualizado, tanto en lo teórico como en lo práctico, de los derechos y el desarrollo del niño y la niña; que les permitan diseñar e implementar prácticas de atención, planes de estudio y pedagogías adecuados y centrados en ellos, ellas y sus familias. (p. 33)

Por lo tanto, las debilidades que se encuentren en esta área de gestión deberían ser prioridad para su atención y solución, de manera que se pueda tener personal altamente calificado para la atención de los niños y niñas de la institución educativa.

En cuanto a esto, las docentes consideran como debilidades las siguientes situaciones:

D1 *“No hay capacitaciones con temas de interés para las docentes y casi no hay reuniones de personal.”*

D2 *“La mensualidad que se cobra no es suficiente para poder realizar un buen aumento salarial al personal. Además, no existe un manual de descripción de puestos ni un contrato lo que puede perjudicar tanto al personal como a la parte administrativa y no se realiza una evaluación periódica del personal en general.”*

PAD1 *“Mucha falta de comunicación entre el personal; se dicen cosas a espaldas de las demás lo cual debilita la relación laboral. Se habla de compañerismo el cual a mi parecer no existe, ya que se han dado casos constantemente de que alguna va a la oficina a “dar quejas” de otra compañera, incluso de cosas insignificantes que no afectan el desempeño laboral, o a tocar temas de la vida personal de otra compañera, lo cual no debería ser ya que se trata de la privacidad de cada una. Por ende, se debilita la relación entre compañeras y eso afecta a su vez la relación en el ámbito*

laboral.

La ausencia de los jefes ahí viendo día a día el desempeño de cada trabajadora, generó diferencias entre las compañeras, ya que se delegaba esa función a alguien, y eso a mi parecer afectó la dinámica porque no había transparencia ni coherencia en el accionar, el trato hacia las compañeras era diferenciado, lo cual no me parecía justo. Esto en el manejo de la guardería como tal; en el área académica está bien organizado que la coordinadora sea la encargada de supervisar este aspecto.”

PAD2 *“Falta de personal”.*

PAD3 *“Perfiles de puesto (falta de personal), agilidad en los tiempos de los procesos y jornadas extensas sin paga de horas extras.”*

Las docentes contemplan como debilidad la falta de capacitaciones, el salario y la sobre carga laboral por falta de personal y de un manual descriptivo de puestos contextualizado a la organización, Martínez (2012) considera que los encargados del área de gestión de personal deben “(...) generar derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones para el personal, clasificar los puestos otorgados conforme su labor y funciones” (p. 37). Es por ello, que es necesario poner orden en esta área de gestión si se quiere estabilidad y ofrecer un servicio eficiente y eficaz para toda la comunidad educativa.

Por otra parte, las observaciones de los administradores en esta área son:

Ad1 *“Necesidad de hacer varias tareas simultáneas ajenas al puesto, formación universitaria deficiente en personal nuevo que hace difícil el reclutar y poca disponibilidad de tiempo para capacitación constante.”*

Ad2 *“La ausencia de alguien del personal afecta la agenda de otros grupos y la misma libertad considerada como una oportunidad, se puede convertir en una debilidad dependiendo de la circunstancia.”*

Ambos concuerdan que la falta de personal genera sobre carga laboral en las colaboradoras, además, también mencionan la falta de capacitación constante, estas

situaciones requieren especial atención, ya que, como menciona Agustín (2011) “(...) el recurso humano es un agente que agrega valor, por lo que su desempeño tendrá incidencia directa en los resultados finales de la empresa.” (p. 93), los administradores opinan que estas situaciones deben ser mejoradas para brindar una mejor atención a los niños y niñas del centro educativo.

También está la opinión de las madres de familia, las cuales comentan respecto a las debilidades del centro educativo en el área de gestión de personal:

P1 *“Prestar atención a los pequeños detalles con los chicos (raspones, suéter a la hora de entregarlos, recados con información sobre algo que pasó).”*

P2 *“Inestabilidad en la planilla.”*

P3 *“No volvieron a hacer las reuniones ni virtuales y hacen mucha falta para sentirnos informados y en el chat a veces no hay una respuesta rápida o en el cuaderno, a veces pasa un día y no contentan.”*

P4 *“No se sabe el grado académico de las docentes y ser informados del cambio en el personal.”*

P5 *“Sería bueno tener una respuesta más positiva hacia alguna queja o comentario.”*

Las madres de familia concuerdan que la falta de personal o inestabilidad en la planilla es una debilidad de esta área de gestión, así como la comunicación entre las docentes y las familias, la cual consideran se podría mejorar, en este sentido el Estado de la Educación (2021) se menciona que la “Alta rotación en equipos de trabajo limita el desarrollo de los proyectos educativos.” (p. 231) este aspecto puede afectar directamente el servicio educativo que se brinda a los niños y niñas.

A continuación, se presenta la Figura 13 con el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las debilidades del Área de Gestión de Personal, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 13. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión de Personal.

Entre las debilidades en las que coinciden los colaboradores en el área de gestión de personal se encuentra la falta de capacitación, la sobrecarga de labores por falta de personal y de un manual descriptivo de puestos y los salarios bajos.

En este sentido es importante tomar en cuenta que el mantener al personal motivado puede ser de gran ayuda en el proceso de enseñanza- aprendizaje, Agustín (2011) dice que “Se debe considerar que el individuo se involucra en el campo laboral, por la necesidad de obtener recursos y satisfacer sus necesidades” (p. 106). Por lo tanto, se puede decir que de la motivación del personal por medio diferentes incentivos va a depender el buen ejercicio de sus labores y el alcance de los objetivos de la organización.

6.2.1.3.3. Área de Gestión: Mercadológica

Las debilidades presentes en el área mercadológica podrían detener el crecimiento de la institución educativa, con mejores herramientas o procesos mercadológicos se busca según Arteaga (2012) “Facilitar y promover los procesos de intercambio de bienes, servicios e ideas.” (p. 31). Se pueden considerar las opiniones de los participantes como propuestas para mejorar en esta área y buscar así un aumento de matrícula en un futuro cercano.

Las docentes opinan al respecto:

D2 *“La persona encargada de las redes sociales debería de tener conocimiento o más experiencia en el campo, se podría pedir ayuda para esto y en el centro educativo no se cuenta con suficientes recursos tecnológicos que ayuden en la implementación de estrategias de mercadología.”*

PAD1 *“Algunos padres se molestan porque no reciben pronta respuesta cuando escriben al chat de WhatsApp de la institución, y eso ha generado algunas diferencias. Los rótulos pegados por fuera de la institución están desactualizados, y algunas personas interesadas en información preguntan por los distintos clubes e idiomas que ahí se ofrecen, lo cual no está vigente en la actualidad. Además, no hay elementos tecnológicos que se adapten a las nuevas actualizaciones en el ámbito educativo, donde es bien sabido que las TIC’S (Tecnologías de Información y Comunicación), son un complemento a la educación brindada, y pueden servir para reforzar los aprendizajes, así como el idioma inglés. Además, de que la tecnología es parte del día a día, por lo cual la educación debe encaminarse hacia la realidad que se vive actualmente a nivel cultural.”*

PAD2 *“Falta de equipo tecnológico.”*

PAD3 *“Escases de recursos tecnológicos, personal no cuenta con respaldo legal e ingreso económico institucional es insuficiente.”*

Las docentes opinan en su mayoría que la falta de herramientas o recursos tecnológicos es una debilidad del área de gestión mercadológica del centro educativo,

así como la falta de rótulos actualizados en las afueras de la institución y un mejor manejo de la información que se difunde en las redes sociales, Martínez (2012) menciona que "(...) difundir entre la población a la que se quiere dirigir, las virtudes de lo que la institución le ofrece" (p.50) debería estar a cargo de un departamento especial.

En este sentido los administradores consideran:

Ad1 *"Poco financiamiento para campañas de promoción y mercadeo, excesiva y costosa tramitología para mantener acreditaciones y poca disponibilidad de tecnología acorde al servicio."*

Ad2 *"No contar con la tecnología suficiente y con mayor calidad de internet. Por otra parte al ser una Asociación, los ingresos se ven bastante limitados."*

Ambos concuerdan que faltan herramientas tecnológicas para una mejor gestión mercadológica, además, como afirma Martínez (2012) "(...) es importante reconocer que el mercado de autosuficiencia de la institución educativa es la población escolar a la que está dirigida" (p. 49). La organización educativa debe conocer a qué tipo de población está dirigido el servicio para luego buscar las herramientas, medios y ofertas adecuados para desarrollar el área de gestión mercadológica de la mejor manera.

Por su parte, las madres de familia que participaron en este estudio afirman que:

P1 *"Falta de mercadeo en redes sociales, se ven muy pocas fotos o poco seguido y poca transparencia en algunos aspectos o información relevantes, además, no hay rótulos afuera que informen los servicios que se ofrecen en la institución."*

P2 *"Apertura de primaria."*

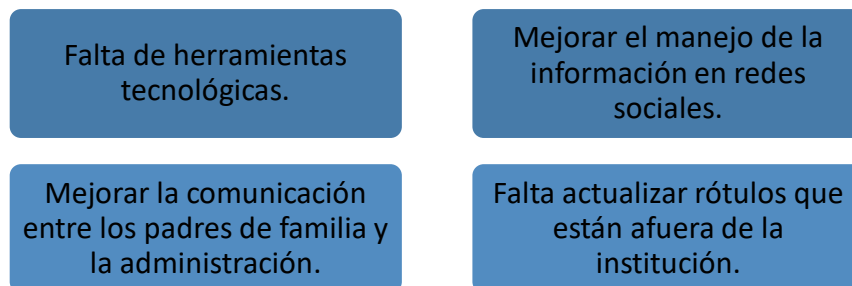
P3 *"Hace falta más información o publicación en las redes sociales."*

P4 *"Falta mejorar la publicidad."*

P5 *“Promocionar más en redes sociales, videos de actividades, o las docentes hablando de lo que hacemos aquí.”*

En general, las madres de familia opinan que se puede realizar un mejor manejo de la oferta e información en las redes sociales, como dice Martínez (2012) “De tal forma que coloquen la marca en el mercado y se den a conocer a futuros consumidores del servicio.” (p. 50), con el fin de llamar la atención de más familias que requieran de este tipo de servicios que ofrece la REDCUDI, además, consideran que la comunicación entre los padres de familia y la administración podría mejorar.

Ahora se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las debilidades del Área de Gestión de Mercadológica, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 14. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión Mercadológica

Dentro de las debilidades que más se mencionan en el área de gestión mercadológica están: la falta de herramientas tecnológicas, el mejorar la comunicación entre los padres de familia y la administración, el manejo de la información en redes sociales y la desactualización de la información de los rótulos que se encuentran afuera de la institución.

Se considera necesario mantener información actualizada en todos los medios

de comunicación para atraer y llamar la atención de más clientes, en este sentido Arteaga (2012) dice que “(...) las decisiones importantes sobre los productos y servicios se toman después de analizar la situación del mercado actual o real, el mercado potencial y mercado meta de la empresa.” (p. 36). Las deficiencias que se presenten en este aspecto pueden repercutir directamente en la matrícula.

6.2.1.3.4. Área de Gestión: Administrativa

El área de gestión administrativa según Martínez (2012) “(...) responde a las necesidades y objetivos que la institución propone.” (p. 61), para ello debe poner en práctica sus principales funciones de planear, organizar, dirigir y controlar todo lo que se realice en la organización educativa, en este aspecto, las debilidades que se mencionen por parte de los participantes deberían guiar a la administración a realizar cambios y modificar algunas prácticas con el fin de mejorar la calidad del servicio que se brinda.

En cuanto a esto las docentes del CAI La Vid Education Day Care and Preschool opinan:

D1 *“No hay asesoría en elaboración del Planeamiento del MEP.”*

D2 *“Poco involucramiento por parte de la administración en el día a día, también se puede mejorar la comunicación asertiva de la información de los padres de familia hacia el personal ya que muchas veces la información llega cuando ya el niño se ha ido o algunas horas después del incidente y falta de materiales o falta que los materiales estén a tiempo para ejecutar lo planeado y esto perjudica la labor de las docentes.”*

PAD1 *“Mucha falta de organización en el aspecto económico, lo cual ha generado deficiencias en la atención integral y de calidad de los niños y niñas. Falta de comunicación entre la jefatura y el personal, o entre el personal como tal. Poca presencia de la jefatura en la institución, lo cual ha generado malos entendidos en algunas situaciones o incluso “chismes” sobre otra compañera.”*

PAD2 *“Todos tienen muchas funciones cuando deben dedicarse solo a una.”*

PAD3 *“Administración es más comercial que académica, la presencia de gestores administrativos es variable y las docentes asumen roles administrativos.”*

Las docentes consideran como debilidades la falta de la presencia de los administradores en el centro educativo, esto además, genera recarga en las funciones que ellas desempeñan, lo cual es una deficiencia que se apunta en el Estado de la Educación (2021) y se menciona que:

Las personas directoras son quienes deben liderar toda la gestión de los centros educativos, sin embargo, las visiones de liderazgo distribuido apuntan a que este papel debe desempeñarse junto con el equipo de trabajo que participa en la comunidad educativa. (p. 231)

Las docentes señalan la importancia de que los administradores del centro educativo tengan una asistencia constante y una comunicación asertiva con la comunidad educativa, con el fin de mejorar en el área de gestión administrativa.

Los administradores consideran en este sentido:

Ad1 *“Poco tiempo para implementar controles y seguimiento, estrecho presupuesto para implementar mejoras y falta de personal para algunas tareas.”*

Ad2 *“No hay respuesta”*

En este aspecto uno de los administradores no da respuesta y el otro considera que el manejo del tiempo o la disposición del mismo es una debilidad que afecta a la organización, como menciona Agustín (2011)

La justa distribución de las tareas, permite que las actividades previstas se logren en el tiempo especificado, de manera que tales tareas sean asignadas conforme las capacidades de las personas o equipos de trabajo; así también, que los puestos de trabajo estén situados en forma lógica. (p. 84)

Así como también considera que en la organización hace falta la contratación de más personal para realizar ciertas tareas que al personal que hay en el presente

no le alcanza el tiempo para desempeñar por sus múltiples funciones.

En cuanto a la administración, las madres de familia comentan los siguientes aspectos:

P1 *“Informar cuando los canales de comunicación estén fallando.”*

P3 *“Por falta de reuniones nos sentimos desinformados en la planificación y dirección de la institución.”*

En esta área solamente dos madres de familia emiten un criterio, y comparten el hecho de que la organización educativa debe mejorar los canales de comunicación y también que estos sean más constantes.

A continuación, se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las debilidades del Área de Gestión de Administrativa, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 15. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión Administrativa

En cuanto a las debilidades del área administrativa, los participantes concuerdan en que hay poca participación o presencia de los administradores, un inadecuado manejo del tiempo, se debe mejorar la constancia y los canales de comunicación y además se considera que el personal ejecuta muchas funciones, lo que perjudica la adecuada gestión administrativa del centro educativo.

Prolux (2014) considera que "(...) el funcionamiento consume casi toda la energía y el tiempo del gestor, lo que lleva a algunos a creer que el trabajo de éste consiste en preocuparse únicamente del día a día." (p. 36), y esto no puede ser si los administradores tienen un ineficiente manejo del tiempo y además no se presentan continuamente a la institución.

6.2.1.3.5. Área de Gestión: Programas Educativos

Los programas educativos deben ser revisados periódicamente por el coordinador o departamento académico de la institución, según Martínez (2012) este "Procura su actualización y mantiene informado al personal docente sobre la aplicación, implementación y ejecución en aula." (p. 73), en este sentido, las debilidades que se reflejen de las respuestas de los participantes deben ser consideradas para su análisis y propuesta de cambios con el fin de mejorar la oferta educativa y a su vez el nivel de desarrollo y aprendizaje de los infantes.

En cuanto las debilidades de los programas educativos las docentes compartieron las siguientes opiniones:

D1 *"Asesoría por parte del MEP."*

D2 *"Al no recibir capacitación directa del MEP es difícil entender cómo se redacta el planeamiento. Por la condición socio-económica de la institución en general es difícil tener a mano todos los materiales deseados y hay que trabajar con lo que hay y la coordinadora tiene muchas obligaciones y a veces no tiene tiempo de ejecutar todas sus tareas de manera adecuada."*

PAD1 *“Los niños de guardería (primaria) no cuentan con ninguna docente a cargo, lo cual ha sido un problema ya que no cuentan con supervisión directa de alguien y entonces van a todas las aulas a dar “quejas” o a comentar alguna situación, lo cual a su vez afecta la labor de las docentes al no poder atender ambos grupos.” “A pesar de la acreditación del MEP, la ejecución del plan no se sigue como tal, ya que los temas que se evalúan por mes ya están asignados, no se da la posibilidad a los estudiantes de votar y elegir sobre cuál tema desean aprender, lo cual pienso sería más provechoso que ver todos los años los mismos temas, con actividades muy similares, que incluso ya muchos padres conocen porque sus hijos tienen varios años de pertenecer a la institución.”*

“Hace falta contar con materiales diversos que puedan apoyar el tema de estudio del mes, ya que como mencioné con anterioridad, los juguetes son viejos, ya no generan ningún reto cognitivo a los niños y niñas, y por ende, no contribuyen a fortalecer los aprendizajes deseados.”

PAD2 *“Falta de instrumentos para ejecutar un mejor planeamiento académico.”*

PAD3 *“Poca inversión en materiales de HWT y DOMAN, no se cuenta con respaldo económico de la institución y falta de mobiliario y recursos audiovisuales.”*

Entre las debilidades en las que concuerdan las docentes está la falta de asesoría por parte del MEP para realizar los planeamientos de manera adecuada, además de comentar que los materiales y recursos que se necesitan para aplicar los instrumentos son escasos y esto limita una mejor ejecución de los mismos, Arroyo (2011) considera que se debe “Asesorar en la ejecución del programa de acuerdo con lo planificado.” (p.41) de manera que el administrador o coordinador de la parte académica debe estar pendiente de este aspecto con el fin de ofrecer un mejor servicio.

Por otra parte, los administradores comentan en este aspecto:

Ad1 *“Se necesitan más materiales para toda la población estudiantil y se debe capacitar al personal pues desconocen los métodos previamente.”*

Ad2 *“No hay respuesta.”*

El administrador que comentó en esta área considera que la capacitación y la falta de materiales afectan el desarrollo adecuado de los programas educativos, estos materiales según Martínez (2012) deben ir “(...) acorde con lo planeado por el docente y que éste cuente con el equipo apropiado de trabajo para el buen funcionamiento de su labor.” (p. 74), por lo que se puede decir que la debilidad en sí no es la cantidad de los materiales, sino la calidad de los mismos.

Los padres de familia por su parte consideran que esta área tiene las siguientes debilidades:

P1 *“Reforzar más la motivación de los chicos con palabras bonitas para que venga al kínder.”*

P2 *“Falta implementar rimas poemas, etc., y más exposiciones para prepararlos para la escuela.”*

P3 *“Se puede realizar otro tipo de libros académicos, como de matemáticas o apresto.”*

P4 *“Faltan clases especiales para explotar la creatividad de los niños.”*

P5 *“Mandar mensualmente o más seguido el avance de los niños.”*

Dentro de las respuestas de las madres de familia no hay una similitud notoria con respecto al tema de los programas educativos, pero si se puede interpretar que las madres lo que plantean como debilidad es una falta de actualización en los programas, actividades o recursos que se utilizan diariamente con los niños y niñas.

En este sentido se puede tomar en cuenta lo que menciona la OCDE (2001) en cuanto a que,

Un curriculum flexible desarrollado en cooperación entre personal, padres y niños, permite a los profesionales experimentar con diferentes metodologías y prácticas y adaptar los objetivos globales de ECIT (Educación y Cuidado de la

Infancia Temprana) a las necesidades y circunstancias locales. (p. 9).

Se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las debilidades del Área de Gestión de Programas Educativos, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 16. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las debilidades de la Gestión de Programas Educativos.

Los entrevistados concuerdan en que la falta de capacitación para realizar los planes del MEP y la falta de materiales y recursos para aplicar las actividades con los niños son debilidades de la gestión de los programas de la institución. En el Estado de la Educación (2021) se afirma que:

La mediación pedagógica docente difícilmente puede realizarse sin recursos de apoyo, sencillos o sofisticados, de elaboración artesanal o profesional. Son, para la persona docente, sus herramientas de base, imprescindibles para impulsar sus acciones educativas. Hay una relación de mutua complementación o sinergia entre recursos educativos y educadores. (p. 160)

Se considera que la falta de recursos e información para realizar y ejecutar los planeamientos es una debilidad de la gestión de los programas y que esto puede

afectar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

6.2.1.4. Sub categoría: Amenazas

6.2.1.4.1. Área de Gestión: Material

El área de gestión material puede presentar amenazas que perjudican directamente la labor de los docentes y el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes del centro educativo, Arroyo (2011) menciona que “(...) en ocasiones muchas ideas referidas a la tarea educativa no se pueden realizar, si no se posee la infraestructura, el mobiliario y el equipo adecuados.” (p. 31). Por lo tanto, aquellas situaciones que amenacen la correcta gestión de los materiales debe ser subsanada para poder brindar a los estudiantes un servicio de calidad.

En este sentido, las docentes brindan las siguientes opiniones:

D1 *“Los bultos de los niños en el piso limitan el espacio común y hace falta una cerca que divida el jardín de la entrada de carros al kínder.”*

D2 *“Rápido deterioro del material en general por el uso abundante que se le da de parte del personal y de los niños, por otra parte, el bajo costo de la mensualidad dificulta la compra de suministros extraordinarios pero necesarios (por ejemplo la compra de un play nuevo, sillas de comer para los bebés, colchonetas nuevas para reposo, etc.)”*

PAD1 *“Hay personas que pasan por fuera de la institución y constantemente amenazan con denunciar diversas situaciones al Ministerio de Salud, por ejemplo, llantas tiradas acumulando agua, necesidad de mayor supervisión a los niños en el play. Los centros educativos de la par, a pesar de ser más costosos económicamente, ofrecen mayor calidad de servicios en su oferta académica, lo cual genera una gran competencia. Situaciones adversas que han ocurrido con diversos padres de familia, que luego tratan de ensuciar el nombre de la institución al irse de la misma.”*

PAD2 *“Entrada de vehículos.”*

PAD3 *“El portón y la malla exterior así como el patio trasero y los costados carecen de protección. Caja de registro, respirador del costado Sur, vegetación y patio trasero y los muros, bordes, gradas y ventanales son factores de riesgo para los niños y niñas.”*

Las docentes concuerdan que la entrada de vehículos, la protección o seguridad de las instalaciones como tal y el costo de los materiales son factores que amenazan con la adecuada atención del área de gestión material, en el Estado de la Educación (2021) se menciona que “(...) no es posible hablar de ambientes de aprendizaje atractivos y de calidad en centros educativos cuya infraestructura no alcanza a ofrecer servicios básicos.” (p. 88). Es por ello, que estas situaciones pueden representar una amenaza en la calidad del servicio educativo.

Por su parte los administradores consideran:

Ad1 *“Materiales muy caros.”*

Para uno de los administradores el precio de los materiales es un factor que perjudica la adecuada gestión de materiales, ya que, con la falta de estos la aplicación de los planeamientos y actividades no se pueden ejecutar de la mejor manera.

Los padres de familia consideran como amenazas en el área de gestión material lo siguiente:

P1 *“El frente de las instalaciones se encuentra muy expuesto. Por otra parte, en la lista de materiales se podría especificar que aquellos que se pueden reutilizar y se encuentran en buen estado no se deben volver a comprar para que los padres de familia no incurran en gastos innecesarios y afuera de la institución hace falta iluminación.”*

P2 *“Poca seguridad y muy solitario los fines de semana, delincuencia y la malla está muy expuesta y cualquiera puede ver a los chicos.”*

P3 *“Si no hay matrícula no se pueden hacer remodelaciones o mejoras, no hay becas disponibles para situaciones especiales y que el trámite del IMAS no lo realiza*

directamente la institución.”

P4 *“Las tejas que están caídas en la entrada llevan muchos días ahí.”*

P5 *“Modificar el espacio del garaje para que sea más seguro a la hora de meter carros para recoger a los chicos o techar la parte de la entrada al parqueo.”*

Las madres de familia concuerdan en que la institución requiere mejoras en la seguridad de las instalaciones, ya que las mismas están muy expuestas, además la entrada de los carros puede ser peligrosa ya que no se divide la misma del espacio donde se encuentran los niños, parte de las gestiones en el área material requieren, según Arroyo (2011) “(...) los servicios de mantenimiento, reparación y construcción de los bienes y asesorías profesionales en las áreas que se requiera.” (p. 31), esta responsabilidad recae en la administración del centro educativo la cual debe solventar estos detalles para la adecuada ejecución de las actividades cotidianas de la organización educativa.

A continuación se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las amenazas del Área de Gestión Material, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 17. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión Material.

Las docentes, administradores y padres de familia concuerdan en que los materiales costosos, la insegura entrada de vehículos y la carencia de seguridad en las instalaciones son factores que amenazan la correcta gestión material del centro educativo y esto afecta directamente la calidad del desarrollo de los niños y niñas. En el Plan Estratégico de la REDCUDI (2018) se deben establecer “(...) acciones concretas para garantizar que la experiencia de las niñas y los niños en los espacios que se desenvuelven sea integral, adecuada y con calidad.” (p. 47) y agregar que estos espacios deben ser seguros.

6.2.1.4.2. Área de Gestión: Personal

El área de gestión de personal suele presentar obstáculos tanto internos como externos que afectan a los empleados en diferente medida, para realizar su trabajo de la mejor manera y sentirse motivados cada uno de ellos desea obtener beneficios, ya sea económicos o de otra índole, por el trabajo que realizan, en cuanto a esto Arroyo (2011) menciona que “(...) el administrador debe conducir a su personal a sentir que su esfuerzo le llevará a obtener esa recompensa con el desarrollo efectivo de su trabajo.” (p. 36), de manera que si los empleados se sienten motivados tendrán un efecto positivo en su desempeño.

En cuanto a las amenazas que se presentan en esta área de gestión, el personal docente del centro educativo opina lo siguiente:

D2 *“Muchas de las docentes que concursan para el puesto no se sienten identificadas ni comprometidas con la institución y esto perjudica su desempeño, además, hay cambio constante de personal y los administradores no tienen estudios relacionados al campo de educación lo que afecta en la toma de decisiones.”*

PAD1 *“Gran parte del antiguo personal se ha ido molesto o en malos términos, lo cual hace que no se den buenas referencias de la institución. Una ineficiente administración económica que en muchas ocasiones ha dificultado la labor de las*

docentes al no brindar los materiales suficientes y necesarios para el trabajo con los niños y niñas. Es difícil encontrar personal dispuesto a laboral aquí ya que el salario no es competitivo como lo anuncian en redes sociales, los grupos que hay que atender son grandes, y los horarios son muy extensos, llegando incluso a las 11 horas diarias.”

PAD2 *“Padres que llegan tarde a recoger a los niños.”*

PAD3 *“Necesidad de una asistente durante las mañanas, las contrataciones no son formalizadas legalmente y los procesos están a cargo de personal no capacitado.”*

Para las docentes, la constante rotación de personal, el salario y las condiciones laborales como la excesiva carga de trabajo, son amenazas que se presentan en esta área de gestión, estas generan inestabilidad en el personal y pueden repercutir en la calidad de la organización. En el Plan Estratégico REDCUDI (2018) se afirma que “(...) la calidad es una característica propia dentro del desarrollo infantil temprano y se extiende a la atención de la niñez en los centros, el personal e incluso a las necesidades de cada familia.” (p. 47). Por lo tanto, los factores que afecten a estos actores perjudican directamente la calidad de la educación.

En cuanto al personal los administradores brindaron las siguientes opiniones:

Ad1 *“Costosas capacitaciones de calidad para el personal y curva de aprendizaje difícil y riesgosa con el nuevo personal y sin experiencia.”*

Ad2 *“El personal se puede sentir saturado por las varias funciones que deben cumplir.”*

Las condiciones laborales y la falta de recursos económicos para incentivar al personal con capacitaciones, por ejemplo, son situaciones que amenazan esta área de gestión y por ello, la calidad del trabajo que realizan las empleadas del centro educativo. Por su parte, Martínez (2012) considera que “(...) si una dimensión, departamento o individuo, no cumple con su rol y un buen servicio, pueden generarse dificultades y, por tanto, el servicio ya no ofrece la calidad total requerida.” (p. 104). Es esencial poner atención a estos detalles en busca de mejoras a nivel organizacional.

Por otra parte, las madres de familia opinan que:

P1 *“No se encuentra ninguna.”*

P2 *“Las docentes tienen que vivir cerca.”*

P3 *“Uso de la tecnología.”*

P4 *“Recordar los protocolos del COVID al ingreso.”*

P5 *“No saber el grado académico o procedencia de los docentes.”*

Se observa que la mayoría de ellas no visualizan aspectos que amenacen el área de gestión de personal, sin embargo, unas de ellas apunta que el lugar de residencia de las docentes y el manejo de las herramientas tecnológicas puede afectar el rendimiento de las mismas.

En cuanto al uso de la tecnología en el Estado de la Educación (2021) se refleja “(...) una concentración alta de docentes de primaria y secundaria en niveles iniciales o intermedios en el manejo de TIC en las tres áreas evaluadas: práctica pedagógica, desarrollo profesional y ciudadanía digital, esta última con las mayores deficiencias.” (p. 46) y las docentes de educación inicial no quedan atrás en este sentido, por lo tanto, es un punto que se debe solventar lo antes posible, más hoy en día cuando los avances tecnológicos van tan de la mano con la educación.

A continuación está el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las amenazas del Área de Gestión de Personal, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 18. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión de Personal.

En cuanto a la gestión de personal, los colaboradores coinciden en que los salarios no son competitivos, que hay sobrecarga de labores y constante rotación de personal y además que las capacitaciones son muy costosas, estas situaciones amenazan con la adecuada atención del los empleados y esto a su vez perjudica el buen desenvolvimiento de sus labores. Martínez (2012) indica que esta área “(...) debe generar el aprendizaje necesario para cubrir con los procesos que retienen el mejor potencial de la plantilla laboral.” (p. 40), por medio de capacitaciones constantes e incentivos que motiven al personal a trabajar de la mejor manera.

6.2.1.4.3. Área de Gestión: Mercadológica

Para que una institución educativa mantenga un constante crecimiento de matrícula debe tener claro el tipo de servicio que ofrece, los padres de familia pueden observar por diferentes medios de comunicación ofertas académicas de toda clase, sin embargo, aquellas que cumplan con los requisitos deseados por ellos son las que probablemente seleccionen para matricular a sus hijos, por lo tanto Martínez (2012)

considera que "(...) si se ve a la empresa educativa como un medio de adquisición financiera, el principal recurso económico es la prestación del servicio educativo" (p. 53), por esta razón el centro educativo debe saber ofrecer este servicio de manera atractiva.

Las docentes consideran que las amenazas en el área de gestión mercadológica del CAI La Vid Education Day Care and Preschool son :

D2 *"La condición socio-económica de las familias que pertenecen o que buscan al centro educativo no favorece la promoción del centro educativo."*

PAD1 *"He sabido de familias que lastimosamente menosprecian el hecho de que la institución cuente con el servicio de red de cuidado, con la idea errónea de que sus hijos van a aprender cosas "malas", y por ende, deciden no matricular a sus hijos aquí y buscan otra institución privada. Al ser el director una figura pública relacionada con la política e ideales cristianos, esto podría afectar la reputación del centro educativo al pensar que se restringen muchas oportunidades de aprendizajes debido a la religión. Algunos padres conocen que el personal no es suficiente para la cantidad de niños que se atienden, lo cual podría generar alguna molestia o inconformidad."*

PAD3 *"Hay inestabilidad presupuestaria y se realiza promoción del servicio a primera infancia sin personal suficiente."*

Las docentes concuerdan que la condición socio-económica baja de los niños y de la mayoría de las familias que optan por este servicio puede perjudicar la imagen de la institución, su producto que es el servicio educativo (intangibile) depende de la imagen de calidad que se ofrezca al destinatario, lo cual según Arteaga (2012) "(...) es una característica de este tipo de mercado y además las instituciones compiten a través de la profesionalidad de su fuerza de venta, la calidad e imagen." (p. 108).

Por su parte, los administradores consideran que:

Ad1 *"Excesiva oferta de servicio similares en la zona, los papás buscan cada día más servicio tecnológicos para los niños y se presentan trabas legales de las instituciones que complican las acreditaciones."*

Ad2 *“La condición social de niños, puede afectar el curso de la clase, ya que algunos no cuentan con las facilidades para poder contar con todo lo que requieren. Lo cual obliga al centro educativo a asumir gastos más allá de los obligatorios.”*

Al ser una empresa de servicios, Arteaga (2012) menciona que se debe tener presente que “(...) los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta” (p. 108). Es la experiencia del consumidor el que determina la calidad y satisfacción obtenida por el servicio, en este caso la condición económica de las familias y la oferta de servicios similares en la zona pueden repercutir en la selección de las familias por el servicio en la organización educativa.

Además, las madres de familia aportan que:

P1 *“Los comentarios y críticas de las personas ajenas a la institución que viven en los alrededores. Pero que no tienen a los niños aquí.”*

P2 *“Competencia con instituciones vecinas.”*

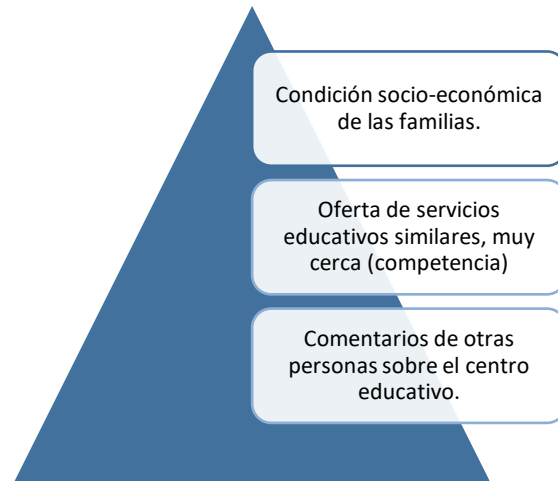
P3 *“Más aparatos tecnológicos y capacitación para los niños en este sentido.”*

P4 *“La poca exposición de la imagen puede hacer que baje la matrícula o no aumente.”*

P5 *“Ninguna.”*

En lo que concuerdan las madres de familia que contestaron esta sección es que los comentarios de otras personas y la competencia que se presenta a los alrededores con otras ofertas educativas pueden ser amenazas para el buen funcionamiento de la gestión mercadológica, Arteaga (2012) también afirma que “(...) deben considerar la problemática y condiciones en que se encuentra la imagen y nombre de la empresa entre sus públicos y en relación con la competencia.” (p. 308), lo cual puede servir como un punto de partida para solventar las amenazas presentes.

Se resumen a continuación las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las amenazas del Área de Gestión de Mercadológica, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 19. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión Mercadológica

La condición socio-económica de las familias, la oferta de servicios educativos similares muy cerca (competencia) y los comentarios de personas ajenas a la institución amenazan, según los participantes, la adecuada gestión mercadológica de la organización.

6.2.1.4.4. Área de Gestión: Administrativa

En el área de gestión administrativa están presentes todas las áreas de gestión, ya que, los administradores y coordinadores deben velar por el buen funcionamiento de la organización en general (recursos humanos, materiales, mercadeo y otros), esto muchas veces puede ser un gran obstáculo y presentar amenazas de todo tipo que atentan contra la buena gestión, a esto se refiere Prolux (2014) cuando menciona que “La realidad a veces impide al gestor enfocarse en lo que debería ser esencial, y lo urgente siempre supera a lo importante.” (p. 36), esto puede generar atrasos en la atención de todas las situaciones que se presentan en la institución educativa.

Las docentes consideran como amenazas en esta área:

D2 *“Podría eventualmente aumentar el costo del alquiler, el cual ya es elevado, y esto perjudicaría el sostenimiento de la institución.”*

D3 *“No hay crecimiento de puestos laborales.”*

D4 *“Ausencia de gestores administrativos durante la jornada académica, y parece que hay una visión comercial de la institución.”*

D5 *“Falta una mejor evaluación del personal en general para conocer las debilidades y mejorar su rendimiento y el poco involucramiento de los administradores hace que no se sepan las necesidades reales de la institución”.*

Las docentes concuerdan que se requiere más participación y asistencia de los administradores al centro educativo, ya que, su ausencia evita que los mismos estén enterados de lo que sucede a nivel interno, igualmente Prolux (2014) afirma que:

(...) la implicación de los dirigentes es necesaria y crítica. Si no tienen consciencia de los peligros de modificar la estructura y la importancia de la dimensión informal, es posible que los cambios que introducen se traduzcan en largos periodos de problemas. (p. 121)

Para poder realizar cambios y atender las amenazas que se presentan en el día a día los administradores deben estar presentes y de esta forma poder planificar, ejecutar y controlar las acciones que se apliquen para mejorar.

Ad1 *“Exceso de trámites con las instituciones externas, muchas funciones operativas que impiden avanzar más y mejor y la incertidumbre social, política y económica del país que no permite planificar.”*

Uno de los administradores considera que la tramitología para obtener las certificaciones es compleja y costosa, lo que obstaculiza la buena gestión administrativa, sin embargo, es parte de los procedimientos habituales de las organizaciones y cada institución encargada de brindar los permisos. Martínez (2012) menciona que la certificación “(...) valida la calidad de los productos o servicios y con ello asegurar que se satisface la necesidad del cliente que lo consuma.” (p. 106).

Por otra parte las madres de familia opinan:

P1 *“Que a los papás se les olviden las actividades planeadas.”*

P3 *“La disposición y el tiempo de las familias para colaborar con las actividades de la institución.”*

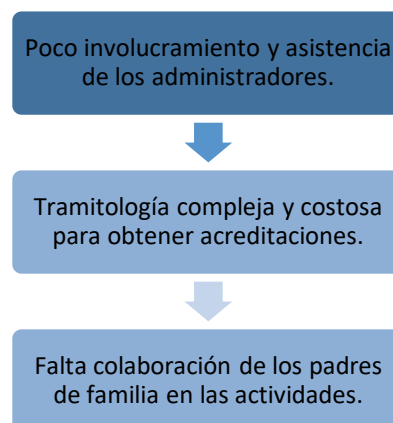
P4 *“Que no se den todas las herramientas posibles para que todos puedan colaborar en la organización y ejecución de las actividades.”*

P5 *“Nada por el momento.”*

P6 *“No hay respuesta.”*

Algunos padres de familia consideran que no existen amenazas en esta área, otros concuerdan en que la colaboración limitada que ofrecen los padres de familia en actividades especiales puede entorpecer una mejor ejecución de las actividades y por ende una mejor gestión administrativa, la OCDE (2001) considera que uno de los retos en la educación “(...) la constituye la mejora de la calidad a través de la participación de personal, padres y niños.” (p. 4), los mismos padres de familia que este aspecto puede considerarse como una amenaza.

A continuación se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las amenazas del Área de Gestión de Administrativa, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 20. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión Administrativa

Los entrevistados concuerdan en términos generales que los administradores se involucran y asisten poco al centro educativo, también que la tramitología es compleja y costosa en razón de mantener al día las acreditaciones y que falta un poco de colaboración por parte de las familias en las actividades que se realizan, estas situaciones afectan la gestión administrativa ya que esta debe determinar según Prolux (2014) “(...) las decisiones tomadas por los administradores, así como sus acciones.” (p. 43) y estos no están presentes.

6.2.1.4.5. Área de Gestión: Programas Educativos

Los programas educativos aplicados en cualquier institución deben desarrollarse con base a la misión y visión propuestos en la doctrina organizacional. Martínez (2012) menciona que en los programas educativos:

(...) se valora el nivel de estudios al que va dirigido, el tipo de población al que se le da el servicio, por tanto, también se da seguimiento a las instancias gubernamentales y las propuestas pedagógicas-curriculares que piden se lleven a cabo conforme el plan nacional de educación. (p. 87)

Por lo tanto, los programas deben responder a las demandas de los padres de familia, las necesidades de los alumnos y las políticas educativas de cada país.

Al respecto las docentes comentan que las amenazas que se presentan en la gestión de los programas educativos son:

D2 *“La falta de personal perjudica la ejecución del planeamiento por motivo de tiempo y falta de personal que atienda a los niños de escuela.”*

PAD1 *“Hay casos de padres insatisfechos con la educación brindada, lo cual podría afectar la reputación del centro educativo.”*

PAD3 *“Experiencias limitadas por factores estructurales y culturales de la institución, inestabilidad y/o ausencia del personal perjudica en la organización institucional y las docentes también son personal de guardería.”*

Las docentes coinciden en que la falta de personal perjudica la ejecución adecuada de los planeamientos y actividades que se deben realizar con los niños y niñas diariamente, lo que repercute directamente en el desarrollo integral y aprendizaje de los infantes, Martínez (2012) afirma que el método de enseñanza para los docentes:

(...) es la herramienta con la que logra obtener el objetivo de la institución y personal en su labor, le facilita la forma de la trasmisión, elaboración, y práctica de los contenidos curriculares para alcanzar los procesos, paso a paso, del aprendizaje del alumno. (p. 88)

Una mala o interrumpida aplicación de los mismos son una amenaza a la calidad de servicio educativo que se imparte en la institución.

Por otra parte los administradores consideran como amenazas:

Ad1 *“Costos podrían influir en la disponibilidad de los materiales.”*

En el Estado de la Educación (2021) se relaciona el buen rendimiento de los estudiantes con los “(...) materiales de capacitación y recursos educativos de apoyo para mejorar sus prácticas en las aulas.” (p. 87). Las amenazas en este sentido deben revisarse y buscar la manera de mejorarlas.

Para los padres de familia otros aspectos que amenazan esta área de gestión son:

P2 *“Las políticas y programas del MEP que ponen techo al trabajo que se realiza en el kínder.”*

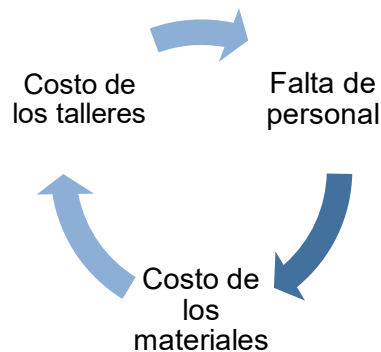
P3 “El presupuesto de los papás para la compra de los materiales que se requieren para poner en práctica el planeamiento y los papás a veces no colaboran con los materiales para actividades especiales”.

P4 “El COVID y el costo de los talleres, porque uno quiere que sean de costo accesible y seguros.”

P5 “No hay ninguna.”

Algunas de las madres de familia consideran que no hay amenazas en esta área de gestión, otras presentan similitudes en sus comentarios como que los materiales pueden ser costosos tanto para la institución como para las familias y aunque algunos consideran que la inclusión de talleres extracurriculares es necesaria también consideran el precio de estos. Sin embargo, aunque los recursos didácticos deben ser de calidad como se menciona en el Estado de la Educación (2021), “(...) no significa que los materiales deben ser sofisticados ni costosos, sino cuidar la calidad de cada dimensión del trabajo, aunque sea artesanal.” (p. 170), los materiales y recursos que se utilizan en la institución para la práctica de los programas educativos deben ser los mejores, aunque esto no signifique una gran inversión de dinero.

Se presenta en seguida el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las amenazas del Área de Gestión de Programas Educativos, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes, directores y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare &

Preschool.

Figura 21. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las amenazas de la Gestión de Programas Educativos.

El costo de los talleres, de los materiales y la falta de personal son aspectos en los que coinciden los participantes y consideran que estos amenazan la adecuada gestión de los programas educativos. Según Prolux (2014) también se debe considerar “(...) si lo que se produce corresponde a las necesidades de los clientes, si lo que se ha hecho con éxito fue percibido así por los que lo aprovechan.” (p. 46), de manera que para satisfacer a los clientes, en este caso, padres de familia y estudiantes se deben de tomar en consideración las amenazas presentadas en sus opiniones.

Por otra parte, se considera que un diagnóstico organizacional que toma en cuenta las opiniones de toda la comunidad educativa puede ampliar el panorama de la situación actual y real en la que se encuentra la organización, a esto se le suma la revisión de la misión y la visión que indican hacia dónde va y es en ese momento en que le corresponde al director analizar y tomar las decisiones pertinentes para el cambio.

Con la información recopilada utilizando diferentes actores de la organización, en las que se toman en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada área de gestión de la persona directora según Arroyo (2011) “(...) no solo tiene los conocimientos, sino que los conoce a profundidad, los estudia, los revisa, los cambia y evoluciona con ellos de forma permanente.” (p. 75) esto se refiere a un proceso de mejora continua en donde se trabaja poco a poco y día a día en la mejora de cada área de gestión de la institución.

El ciclo administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar la organización que se lidera, tiene como propósito la búsqueda de calidad en los servicios que se ofrecen, esta debe ser continua y revisarse periódicamente, la persona directora como el encargado de la toma de decisiones debe ser creativo, como dice Arroyo “(...) lograr de forma exitosa los cambios y ajustes requeridos en los miembros y en la estructura

de la organización.” (p. 77), tomando en cuenta los comentarios y perspectivas de todos los participantes.

A continuación, se presentan un cuadro-resumen del análisis FODA de las diferentes áreas de gestión aplicado en el Centro de Atención Integral La Vid Education Day Care and Preschool.

Área de gestión	Factores internos y externos de la organización			
	Factores internos de la organización		Factores externos de la organización	
	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplias Zonas Verdes. 2. Material didáctico de calidad. 3. Amplio espacio de las instalaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de recursos tecnológicos. 2. Falta de compra y mantenimiento de mobiliario. 3. Timbre en mal estado. 4. Baños en mal estado. 5. Material didáctico en mal estado. 6. Poco presupuesto para mejoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La entrada de los vehículos es insegura. 2. Carencia de seguridad en las instalaciones. 3. Materiales muy costosos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de espacio y zonas verdes. 2. Realizar mantenimiento constante de mobiliario e instalaciones. 3. Agregar más juegos en el play y renovar los existentes.
Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal Day 2. Buen trato hacia los niños y niñas. 3. Buen ambiente laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación. 2. Sobrecarga de labores por falta de personal y de un manual descriptivo de puestos. 3. Salarios bajos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salarios no son competitivos. 2. Sobrecarga de labores y constante rotación de personal 3. Capacitaciones costosas (incentivos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación del personal. 2. Comunicación sobre roles del personal y distribución de los grupos. 3. Evaluación periódica del personal.

Factores internos y externos de la organización				
Área de gestión	Factores internos de la organización		Factores externos de la organización	
	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Mercadológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditación del MEP. 2. Costos accesibles. 3. Ubicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de herramientas tecnológicas. 2. Mejorar comunicación entre los padres de familia y la administración. 3. Mejorar manejo de la información en redes sociales. 4. Falta actualizar rótulos que están afuera de la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condición socio-económica de las familias. 2. Ofertan de servicios educativos similares muy cerca (competencia) 3. Comentarios de otras personas sobre el centro educativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zona expuesta y céntrica. 2. Incluir clases extra y talleres 3. Brindar TIC's para el trabajo diario con los niños. 4. Mejorar uso de redes sociales. 5. Información visible en la institución y alrededores.
Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación asertiva. 2. Buena coordinación académica. 3. Organización de actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca participación o presencia de los administradores. 2. El personal ejecuta muchas funciones. 3. Inadecuado manejo del tiempo. 4. Mejorar constancia y canales de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco involucramiento y asistencia de los administradores. 2. Tramitología compleja y costosa para obtener acreditaciones. 3. Falta colaboración de los padres de familia en las actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una persona encargada de la coordinación académica. 2. Se requiere más participación de los administradores. 3. Subcontratar servicios para mejorar el manejo del tiempo. 4. Mejorar canales de comunicación.
Programa Educativo	Enseñanza del Inglés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de materiales y recursos para aplicar las 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de personal. 2. Costo de los materiales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enseñanza del idioma inglés 2. Complementar programas

Área de gestión	Factores internos y externos de la organización			
	Factores internos de la organización		Factores externos de la organización	
	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
	Metodologías llamativas para los niños.	actividades con los niños. 2. Falta capacitación para realizar planes del MEP.	3. Costo de los talleres.	educativos con otras metodologías 3. Talleres y actividades extra para el tiempo de guardería 4. Uso de espacios para actividades pedagógicas

Nota: Matriz tomada de Arroyo (2011, p.46), utilizando la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Tabla 27. Resumen del análisis FODA y las principales posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente a las áreas gestión en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

6.2.1. Análisis de la segunda categoría: Gestión Estratégica

El siguiente análisis responde al segundo objetivo específico de la investigación, el cual consiste en identificar las estrategias de gestión del CAI La Vid Education Daycare & Preschool, en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios. Para ello se aplica una entrevista semi-estructurada, en la cual los participantes brindan su opinión sobre aspectos relacionados con la Norma y las áreas de gestión: material, personal, mercadológica, administrativa y de los programas educativos.

La definición operacional utilizada para la presente investigación sobre la gestión estratégica se menciona como el proceso mediante el cual el administrador educativo, busca una mejora continua de la organización, mediante la implementación de métodos y estrategias esenciales para el alcance de las metas y objetivos de la

institución en cada una de las áreas de gestión: material, personal, mercadológica, administrativa y de los programas educativos.

Por otra parte, para Arroyo (2011), gestión estratégica es el “(...) proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente, hasta donde debe estar en el futuro.” (p. 3), por lo tanto un análisis de los procesos de gestión ayudará a plantear estrategias de mejora para alcanzar los objetivos de la organización, su misión y visión.

6.2.1.1. Sub categoría: Gestión Material

6.2.1.1.1. Cumplimiento de la Ley 7600

En la Ley 7600 (1996) se menciona que, “Un requisito para lograr un desarrollo integral es el acceso a procesos educativos de calidad, dentro de las opciones, modalidades y servicios que mejor se ajusten a sus capacidades, sus necesidades, intereses y motivaciones.” (p. 5). Toda institución que desee ofrecer servicios educativos debe estar anuente a poner en práctica todas las disposiciones de la Ley 7600 y ofrecer un acceso seguro e igualitario para todos sus usuarios.

En cuanto a este tema las docentes mencionan que:

D1 *“Los servicios sanitarios no tienen el tamaño adecuado para los niños (as). Los lavatorios tampoco y no hay banquitos que permitan a los niños (as) llegar a la altura de los mismos, usan sillas, pero me parecen poco estables. En la cocina considero se podría renovar el lugar donde se almacenan las cucharas y tenedores. En el jardín se podrían reparar los juegos que hay (hamacas, subibaja) y renovar con diferentes elementos que desarrolle en los niños (as) habilidades y destrezas físicas (cuerdas en los árboles, llantas, túneles). En las aulas no comparto colocar los bultos de los niños (as) en el suelo, se necesitan percheros de madera.”*

D2 *“Es indispensable que se contrate una persona de limpieza que llegue por lo menos dos a tres veces por semana para mejorar la limpieza profunda de los espacios. Con lo de la ley 7600 sí cumple. Con la ventilación e iluminación se puede considerar la compra de más ventiladores e instalarlos en la pared ya que durante el día hace*

demasiado calor.”

PAD1 *“Sí, se cumple ya que la institución cuenta con las adaptaciones requeridas para atender población con discapacidad, así como con el servicio de paramédicos en caso de ocurrir alguna emergencia. Se podría mejorar la cantidad de insumos que hay en el botiquín, ya que por lo general ha sido insuficiente para poder atender una situación que no requiera visita del paramédico.”*

PAD2 *“Acondicionar los baños para personas discapacitadas.”*

PAD3 *“Considero que se cumplen, pero deben mejorarse. Por ejemplo, el aseo general de la institución requiere de mayor atención diaria. También se requiere de ventiladores, principalmente para el tiempo de sueño.”*

La adecuación de los servicios sanitarios, la ventilación y el aseo en general de la institución son aspectos en los que coinciden los participantes que se puede mejorar, en este sentido el Estado de la Educación (2021) afirma que desde el 2016 se presentan estos problemas en varios centros educativos con “(...) aulas que no cumplen con los requerimientos mínimos de iluminación, ventilación, seguridad y acceso para las personas con discapacidad.” (p. 38), factores que muestran ambientes poco propicios para el aprendizaje de los estudiantes.

Por otra parte, los padres de familia mencionan respecto al cumplimiento de la Ley 7600 en el centro educativo:

P1 *“Si se cumple pero no se está al 100% por que no se conoce en su totalidad, faltan barandas, se puede agregar un camino para niños con discapacidad.”*

P2 *“Si, considero que todo se cumple.”*

P3 *“Sí se cumple.”*

P4 *“Sí, no hay nada que se pueda mejorar.”*

P5 *“Sí se cumplen, no hay nada que se puede mejorar.”*

P6 *“Desde mi perspectiva, como existe una única entrada y salida, recomiendo por seguridad de los niños y el personal, colocar un rótulo de “No Estacionar” en el portón, para que sea de acatamiento obligatorio por parte de nosotros los Padres de Familia y el público en general.”*

Además, las madres de familia opinan que en general sí se cumple la Ley 7600, sin embargo, una de las participantes considera que se pueden agregar elementos para seguir mejorando en este sentido como barandas y un camino desde la entrada para los niños.

Se presenta en seguida el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión material y el cumplimiento de la Ley 7600, presentes en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 22. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre el cumplimiento de la Ley 7600.

En términos generales los participantes consideran que se cumple la Ley 7600 en las instalaciones del CAI La Vid Education Day Care and Preschool, sin embargo, consideran que se puede complementar con un camino especial para los peatones desde la entrada y acondicionar mejor los baños y las aulas con más iluminación y

mejor ventilación, en el Decreto N° 30186-S (2012) se menciona que “El establecimiento debe tener condiciones de ventilación e iluminación en todas sus áreas, que permitan un ambiente saludable” (p. 21) lo cual es requisito para todo CAI.

6.2.1.1.2. Mobiliario y planta física

En cuanto al mobiliario y la planta física Arroyo (2011) afirma que “(...) si no se encuentran las condiciones materiales favorables. Indudablemente, la puesta en marcha de los programas sería más difícil” (p. 32). Hay que considerar cualquier oportunidad de mejora en esta área y así poder ofrecer un servicio completo y de calidad. Al respecto las docentes consideran que:

D1 *“Muebles para colocar los juegos y materiales pedagógicos para el uso de los niños, presentar a los niños los juguetes de manera atractiva.”*

D2 *“El mobiliario está en buenas condiciones más se podría mejorar comprando e instalando más muebles como percheros para los bolsos de los chicos y muebles para colocar el material y los juguetes. En el play sería bueno comprar o renovar los juegos que hay e instalar nuevos hechos con material reciclable.”*

PAD1 *“La institución cuenta con una infraestructura espaciosa, sin embargo, no se ha aprovechado de la mejor manera ya que por ejemplo la zona verde no tiene ningún elemento con el cual los niños y niñas puedan jugar, no se aprovecha el gran espacio para sembrar, para desarrollar experiencias con agua, y otras sensoriales. La institución es grande, pero las aulas no tanto, lo cual ha dificultado el desenvolvimiento del grupo y aprovechamiento del espacio. Hay material viejo que por seguridad de los estudiantes se debe cambiar, por ejemplo, las mesas y sillas”*

PAD2 *“El mobiliario del comedor debería ser todo nuevo, los baños acondicionar y reparar, comprar línea blanca.”*

PAD3 *“Considero que son funcionales y permiten la gestión diaria del hecho educativo, sin embargo, pienso que la problemática con los desagües de los servicios sanitarios debe ser una prioridad a resolver.”*

En general las docentes opinan que se puede agregar más mobiliario (estantes, percheros) y cambiar las mesas y sillas de madera que están deterioradas, además que se puede aprovechar mejor el espacio y que a los servicios sanitarios se les debe dar mantenimiento o colocar baños especiales para que se adecúen al tamaño de los niños.

En este aspecto las madres de familia que participaron en la entrevista opinan que:

P1 *“Súper bien hay mucho espacio.”*

P2 *“Se encuentra en buenas condiciones, se podrían implementar mejoras en la parte recreativa (plays).”*

P3 *“Está bien, espacios amplios.”*

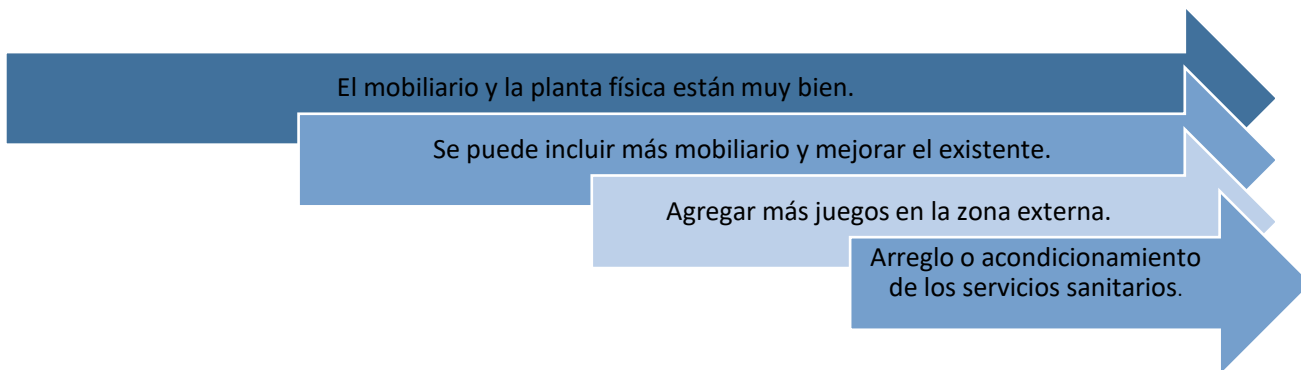
P4 *“Los padres de familia no tenemos mucho conocimiento de este tema, pero de lo que he podido observar todo está bien.”*

P5 *“Yo lo veo muy bien la verdad, tal vez considerar rotular de nuevo los espacios para aclarar el uso de cada uno de ellos. Sería bueno agregar un play mucho más grande porque por el espacio y la cantidad de niños se hace pequeño.”*

P6 *“Me parece adecuado los diferentes espacios.”*

Para los padres de familia el mobiliario y la planta física son adecuados, solamente señalan que sería bueno agregar más juegos en la zona externa, ya que los que hay actualmente están deteriorados.

A continuación el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión material y el estado del mobiliario y la planta física del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 23. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre el estado del mobiliario y la planta física.

La mayoría de los participantes están de acuerdo en que el mobiliario y la planta física se encuentran en buenas condiciones, sin embargo, señalan que sería útil comprar más mobiliario (estantes, percheros) y más juegos para la zona externa (plays), además señalan la importancia de agregar servicios de un tamaño adecuado para los niños y niñas y dar mantenimiento a los existentes.

Por su parte, Arroyo (2011) menciona que:

El área de gestión material tiene entre sus responsabilidades prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar la construcción o adquisición, la conservación, la distribución y el uso de los bienes muebles e inmuebles, y de los servicios que necesita la organización educativa para ejecutar con éxito sus programas educativos. (p. 31)

El mobiliario y la planta física se deben mantener en buenas condiciones y es función de los administradores o gestores mantener un control y mantenimiento detallado del uso de los mismos y suplir las necesidades que se presenten en esta área.

6.2.1.1.3. Recurso Material

Las herramientas que utilizan las docentes para mediar el proceso pedagógico por el cual los niños y niñas adquieren conocimientos se denominan materiales, Peralta (2014) afirma que "(...) el rubro de "Materiales", corresponde a los materiales educativos que requerirán los niños o niñas para recibir parte de la atención integral brindada" (p. 56), estos corresponden desde las sillas, mesas y estantes hasta los lápices, fotocopias y tijeras, en cuanto a esto las docentes consideran de los materiales de la institución:

D1 *"Las sillitas plásticas de los niños (as) necesitan limpieza profunda y las sillas de madera hay muchas con clavos salidos y flojos. No hay percheros para las mochilas. No hay libros de acuerdo a sus edades."*

D2 *"Se requieren mejoras, esto se puede hacer consiguiendo artículos de segunda en buen estado y utilizando material reciclado como llantas, tarimas, o renovando muebles viejos, también se pueden pedir donaciones a los padres de familia."*

PAD1 *"Siento necesario instalar casilleros donde colocar las pertenencias de cada estudiante, ya que los bultos se colocan sobre una mesa, y es complicado para los niños y niñas estar intentando alcanzarlo para guardar o sacar algo porque la mesa es un poco alta para ellos, además, por una cuestión de orden sería una mejor opción. Las mesas y sillas de madera se deben cambiar, y los juguetes y materiales deben actualizarse porque están viejos y deteriorados."*

PAD2 *"Si requieren mejoras los mobiliarios y los servicios repararlos."*

PAD3 *"A mi parecer, todos los recursos materiales mencionados, requieren de mejoras. Así como también se requiere de la compra de mobiliario (mesas, percheros, barandas, estantes). Debido a la falta de presupuesto, se podría analizar la compra de materia prima para reparación y realizar la misma con el personal disponible."*

En general las docentes indican que es necesaria la compra de percheros o mobiliario para guardar las pertenencias de los niños y niñas y que las sillas y mesas de madera deben ser reemplazadas o restauradas, ya que estas condiciones ponen

en riesgo la seguridad de los estudiantes.

Por otra parte, las familias participantes consideran que:

P1 *“No hay nada en mente.”*

P2 *“Mejorar el espacio para guardar las pertenencias de los niños, por lo demás ha ayudado el respeto a la parte financiera de los papás quienes aportan material didáctico cada año.”*

P3 *“Hay bastante espacio en donde se pueden incluir más juegos para los niños en el patio, los materiales que se piden son adecuados para que los papás aporten lo que pueden económicamente.”*

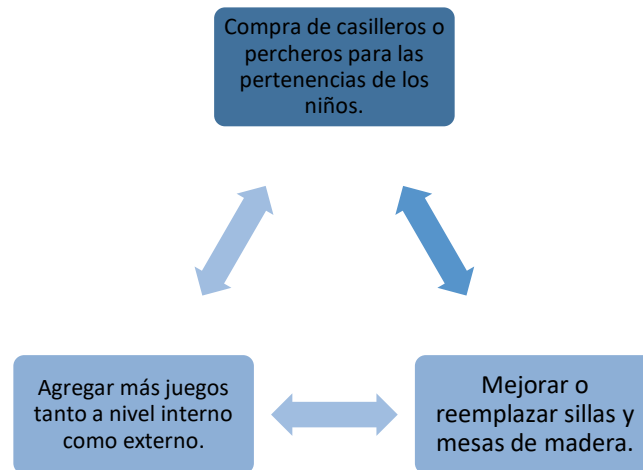
P4 *“Algunas cosas requieren mejoras, reemplazar lo que está dañado y realizar un inventario de lo que esté dañado para mejorarlo. En la zona externa sería bueno colocar un play más grande o más juegos, me gusta que sea poco porque así explotan la creatividad.”*

P5 *“Pareciera que está todo bien, más material de juego para los chicos a nivel interno, escalera Montessori.”*

P6 *“En general me parece bien las condiciones, solo mejoraría la limpieza de las alfombras del gimnasio.”*

Las madres de familia están de acuerdo en que, es necesario comprar mobiliario para guardar las pertenencias de los infantes, así como agregar más materiales tanto a nivel interno como externo para que los estudiantes jueguen, por lo demás mencionan que los recursos materiales están bien.

En seguida se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión material y las condiciones de los recursos materiales del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 24. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre las condiciones de los recursos materiales.

La UNESCO (2008) se refiere a los insumos y considera que se debe valorar:

(...) no sólo la dimensión cualitativa del material que responda al nivel de desarrollo del niño, sino también la dimensión cuantitativa, en el sentido de que este material debe de ser provisto en un número suficiente para el uso de todos los niños. (p. 58)

Por lo que los recursos materiales deben responder a las necesidades de la población estudiantil en calidad y cantidad, siendo estos el medio para poder ofrecer un servicio de aprendizaje y desarrollo integral adecuado a los programas educativos utilizados en el contexto educativo de la institución.

6.2.1.1.4. Botiquín de primeros auxilios

Hay materiales en los centros educativos o en las empresas en general que deben estar renovándose y reabasteciendo, un ejemplo de ellos son los insumos que debe tener el Botiquín de primeros auxilios, para Martínez (2012) el área de compras y gastos "(...)" en la cual se hace la adquisición de bienes materiales e inmateriales para el buen funcionamiento de la empresa, en esta se hace la compra de material

didáctico, libros de texto, y material fungible.” (p.27), por lo tanto, es el área de gestión administrativa que debe velar porque el botiquín siempre esté abastecido con los insumos necesarios ante cualquier emergencia.

Las docentes consideran en este aspecto que:

D1 *“Hace poco consulté donde estaba porque no me lo informaron, pero observo que debe revisarse periódicamente y hacen falta medicamentos me parece.”*

D2 *“Hasta hace poco se abasteció el botiquín, ya que durante muchos meses se encontraba vacío y no había ni siquiera una curita para poner a algún niño en caso de un raspón. Este se debe revisar constantemente para abastecerlo de los materiales que se van gastando, de manera que en una emergencia se cuente con lo necesario.”*

D3 *“Si el botiquín es muy completo.”*

D4 *“Sí, es de mi conocimiento. Considero que está bien equipado con materiales básicos de curación. Pienso que puede mejorarse incorporando medicamentos de uso comercial que solo requieran de la autorización de los encargados para su uso (panadol, ungüentos, peptobismol).”*

D5 *“Sí, este año se logró equipar con varios medicamentos, se requiere una constante revisión, ya que, curitas, alcohol y otros artículos se gastan más rápido”*

Las docentes comentan que el botiquín se abasteció hasta hace poco con todos los medicamentos y suministros necesarios, pero le agregarían algunos otros que se puedan utilizar con autorización de los papás si fuera necesario.

Las madres de familia por su parte mencionan que:

P1 *“No lo ha visto, si debería revisarse periódicamente.”*

P2 *“Las chicas comentan que sí hay y se evidencia con las curitas que a veces llevan a casa, (vendajes, curitas, alcohol)”*

P3 *“Si lo sabía, revisarlo es importante y tener inventario alimentado, acetaminofén, panadol, curitas, gasa, esparadrapo, alcohol.”*

P4 *“Desconozco, asumo que existe pero no estoy segura, y si hay que revisarlo periódicamente, curitas, acetaminofén que tenga de todo, entre más mejor, más recursos.”*

P5 *“No lo ha observado, sería bueno saberlo. Sí se debería revisar. Jarabes y llamar a los papás para autorizar el uso, alegra, cataflan, etc.”*

P6 *“Desconozco sobre este asunto, sin embargo, asumo que se tiene la responsabilidad y se brinda el seguimiento de mantener al día y completo el botiquín.”*

En general las madres de familia desconocen realmente si se cuenta con un botiquín y si el mismo posee todos los recursos necesarios para atender a los niños y niñas en caso de una emergencia, algunos plantean que se pueden tener medicamentos que se puedan administrar con la autorización de los padres y madres de familia.

A continuación se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión material y el botiquín de primeros auxilios del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Se abasteció hasta hace poco, posee todo lo necesario.

Se pueden agregar medicamentos, con autorización de los encargados.

Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los

docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 25. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool el área de gestión material y el botiquín de primeros auxilios.

Se debe mantener informada a toda la comunidad educativa sobre los recursos materiales en general que posee la institución y más aún de lo suministros con los que cuenta el botiquín de primeros auxilios, además, un análisis en la gestión material debe ayudar según Arroyo (2011) a verificar “(...) si tienen la capacidad suficiente para atender con comodidad y altas condiciones higiénicas, en un ambiente agradable y seguro, a los estudiantes y al personal docente y administrativo” (p. 32), de manera que se puedan atender todas las necesidades que se presenten para la mejor atención de la comunidad educativa.

6.2.1.2. Sub categoría: Gestión Personal

6.2.1.2.1. Personal calificado (PAD)

El personal de un centro educativo debe estar capacitado para brindar a los estudiantes una educación y atención de calidad, Peralta (2014) menciona que la institución debe tener “(...) una estructura compuesta por personal capacitado para poder ejecutar las distintas tareas que se requieren, a través de procesos eficientes, integrales y que estén acorde a las normas y procedimientos de la organización.” (p. 11), así la organización garantiza una adecuada gestión de personal ya además una mejor atención a toda la comunidad educativa.

Con respecto al área de gestión de personal y su capacitación las docentes comentan lo siguiente:

D1 *“Sí, pero considero que hacen falta maestras asistentes. El personal debe ser responsable, empático, colaborador, creativo, dinámico, respetuoso con la primera infancia y sus familias.”*

D2 *“La mayoría del personal cuenta con el estudio pertinente para atender a la población infantil, sin embargo, me parece resulta necesario por parte de los jefes*

hacer una revisión de la forma en que se abordan ciertas situaciones con los padres de familia (la forma de tratarlos, de hablarles, de cómo hacerle a un niño saber que lo que hizo está mal sin que eso implique un mal trato o palabras denigrantes). Atender a los niños y niñas, y a los padres de familia implica contar con empatía, amabilidad y buen trato”

D3 *“Sí, todo el personal está capacitado y graduado para las funciones que desempeñan.”*

D4 *“Considero que el personal a cargo sí se encuentra calificado para las labores docentes, de alimentación, higiene y cuidado. Pienso que las cualidades más importantes para ser parte del personal de esta institución es la disposición, el trabajo en equipo y el compromiso.”*

D5 *“Es calificado, para trabajar en este tipo de instituciones se requiere que la persona tenga compromiso y carisma para la población en condiciones socioeconómicas vulnerables.”*

En términos generales las docentes consideran que el personal sí está capacitado para sus funciones y se enfocan más en habilidades blandas como el compromiso, respeto, carisma y otros, para la atención de los padres de familia, los niños y niñas.

Por otra parte, las madres de familia opinan al respecto:

P1 *“Conocimiento al trato de un menor, paciencia, desarrollarse bien con la profesión como docente.”*

P2 *“Sí, las chicas han mostrado mucho avance en desarrollo del inglés y diferentes habilidades del desarrollo. Empatía con los chicos, calificadas profesionalmente, buen nivel de inglés, comunicación efectiva y asertiva.”*

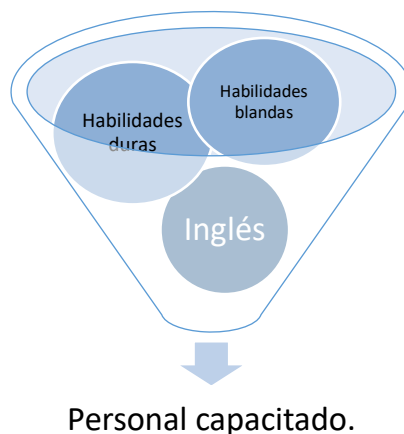
P3 *“Vocación, buen trato con los chicos, requisitos académicos (bachillerato, experiencia), inglés (intermedio-avanzado), vocabulario.”*

P4 “Que sea titulado , como mínimo Licenciatura, respetuosa, responsable, cariñosa, buen nivel de inglés.”

P6 “Me parece cumplen, cada quién desde su profesión o producto de la experiencia.”

Las madres de familia se enfocan más en habilidades duras y en este caso en particular valoran el manejo de un segundo idioma como una habilidad necesaria para la atención del proceso de enseñanza de los niños y niñas, además, se considera indispensable que las docentes cuenten con un grado académico universitario.

A continuación se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión personal y si este está calificado para las labores que desempeña en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 26. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre si el personal este está calificado para las labores que desempeña.

En este sentido Prolux considera que “(...) un gestor necesita habilidades para ser eficaz: habilidades técnicas, humanas y conceptuales.” (p. 84), esto también se

puede considerar para el personal, ya que se requiere de todo este tipo de habilidades para realizar un trabajo de calidad e influir de manera positiva en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

6.2.1.3. Sub Categoría: Gestión Mercadológica

6.2.1.3.1. Objetivos REDCUDI (Ley 9220)

Los centros educativos que pertenecen a la REDCUDI, deben cumplir con los objetivos de la Ley 9220 e integrarlos a los propios de la organización y Martínez (2012) menciona que la gestión educativa de una institución debe tener "(...) una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada" (p. 17), es vital que la organización cumpla con los objetivos de esta Ley, ya que son el fundamento de superior de su labor.

Los objetivos de la REDCUDI planteados en el documento de la Ley 9220, Artículo 2 son:

- a) Garantizar el derecho de todos los niños y las niñas, prioritariamente los de cero a seis años, a participar en programas de cuidado, en procura de su desarrollo integral, según las distintas necesidades y de conformidad con las diferentes modalidades de atención que requieran.
- b) Promover la corresponsabilidad social en el cuidado mediante la participación de los diversos sectores sociales.
- c) Articular los diferentes actores, alternativas y servicios de cuidado y desarrollo infantil.
- d) Procurar que los servicios de cuidado y desarrollo infantil permitan la inserción laboral y educativa de los padres y las madres. (p. 1)

Analizando estos puntos, las docentes consideran que en el CAI La Vid Education Day Care and Preschool:

D1 *"No conozco muy a fondo la institución, pues tengo un mes laborando, pero de lo que he podido observar, pienso que sí, todos estos puntos se cumplen."*

D2 *“Sí, ya que la institución cuenta con horarios flexibles para que los padres de familia puedan disponer del tiempo para estudiar y/o trabajar y con ello buscar una mejora en la calidad de vida de su familia. A su vez, se trata de impartir una propuesta educativa de calidad, de manera que los padres puedan sentirse satisfechos con el servicio brindado por la institución y que el hecho de ser un niño con ayuda del IMAS, no implique que el nivel de calidad educativo sea inferior, por el contrario, se espera que esta sea una gran oportunidad de aprovechamiento para las familias que no cuentan con los recursos para poder costear un servicio privado.”*

D3 *“Sí cumple con las pautas mencionadas en la ley anterior”*

D4 *“Sí, ya que nuestro centro cumple con la oferta de servicios de cuidado, alimentación y educación. Se ofrece una formación académica reconocida por el MEP, bilingüe mediante el idioma inglés y con un currículo religioso, artístico y deportivo. Además nuestro horario de atención, permite que los encargados y cuidadores puedan invertir tiempo en su desarrollo profesional y/o académico.”*

D5 *“Sí se cumplen, pero se podría tratar de involucrar más a la comunidad y diversos actores sociales para crear alianzas en pro de la población que se atiende en el centro.”*

Todas las docentes consideran que la organización cumple con todos los objetivos de la Ley 9220 de la REDCUDI, lo cual es favorable para orientar el trabajo de la institución, además un objetivo, como lo menciona Martínez (2012) “Enuncia lo que debe de hacerse, por quién y en qué condiciones” (p. 67), esto puede colaborar con la gestión administrativa a la hora de plantear las metas propias de la institución.

Por otra parte, las madres de familia opinan al respecto:

P1 *“Sí, porque se nota que los hacen sentirse como en casa y aprenden, hay buena respuesta por parte del PAD, tienen un buen desarrollo de los niños en general. Se tiene el conocimiento de los servicios que se ofrecen en la institución hacia los padres de familia y al niño en sí.”*

P2 *“Sí, las niñas se vuelven más participativas y hay una proyección hacia la*

comunidad, como cuando se realizan actos cívicos o actividades afuera, esto genera buena imagen, antes habían convenios con gente de natación y otros clubes que atendían a los chicos. Se puede buscar colaboración de TCU para diferentes ramas (danza, pintura, etc). Se puede generar un proceso de articulación entre el kínder y la escuela para atender de mejor manera las necesidades de los chicos, se puede proponer una feria de escuelas para los niños que van de salida (privadas y públicas) ferias vocacionales. Hace falta el permiso para que se atiendan niños más grandes.”

P3 *“Sí se cumple.”*

P4 *“Sí, si son inclusivos, la educación es integral, me gusta que ni hijo esté con niños con diferente condición socioeconómica, a veces que he necesitado que me lo cuiden nunca me han puesto un pero y esto es un beneficio muy grande para mí, esto genera confianza en el padre de que hay oportunidad de confiar en que lo van a ayudar si lo necesita.”*

P5 *“Sí se cumple, aquí siempre se trata a los niños con respeto y siempre aprende mucho.”*

P6 *“Si cumple.”*

Las participantes están de acuerdo, que la institución cumple con todos los objetivos que propone la Ley 9220. Estos objetivos forman parte importante de la cultura organizacional y para que se ejecuten de la mejor manera requieren, según Garbanzo y Orozco (2007) de “(...) un alto nivel de compromiso de las personas que la componen hacia el logro de los objetivos predeterminados.” (p. 104), por cuanto, la participación de cada individuo repercute positiva o negativamente en el cumplimiento de los mismos.

6.2.1.3.2. Aumento de matrícula

Una institución educativa requiere tener una matrícula constante para poder mantenerse y esto se logra a través del mercadeo y promoción por diferentes medios, lo que requiere de un departamento o persona que se dedique a realizar dicha función, Martínez (2012) afirma que esta persona debe “(...) encontrar los medios para ofrecer

el servicio y obtener una matrícula de ingreso constante para la institución educativa.” (p. 50). A esta área se le debe dar un seguimiento constante y estar alimentando los medios con información llamativa, tanto para los estudiantes regulares como para posibles ingresos.

En seguida se presentan los comentarios de las docentes respecto, si la institución está lista para un aumento de matrícula o qué necesita para estarlo:

D1 *“Contratar más personal, mayor atención en higiene y protocolos de limpieza.”*

D2 *“Sí, se podría pensar en aumentar la matrícula pero para ello se requiere de algunas remodelaciones en infraestructura, de manera que se puedan organizar de mejor manera los distintos grupos y que así el espacio de las aulas no se vea reducido. Pienso que se podría pensar en habilitar un servicio de comedor más completo, donde los niños reciban toda la alimentación ahí, y no tengan que estarse acercando a la cocina a pedir el fresco.”*

D3 *“Por medio del mercadeo digital y contratación de personal.”*

D4 *“Podría prepararse con más personal docente y asistentes, con la compra de mobiliario y materiales didácticos. Considero que no estamos listos para un aumento en la matrícula, a no ser, que se cumpla lo mencionado anteriormente. Me enteré del centro mediante una colega de la universidad.”*

D5 *“Primero que todo se debe tener en cuenta que un aumento de matrícula requiere de la contratación de más personal, además, se puede ir haciendo el papeleo para la apertura de primaria, ya que muchos de los papás preguntan por este servicio. Me enteré de forma directa por los dueños de la institución.”*

Las docentes concuerdan que para un aumento de matrícula es indispensable la contratación de personal, de manera que se repartan equitativamente los grupos y las tareas diarias, para una gestión exitosa. Según Huergo (2003):

La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de

estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. (p. 3)

Además, según las participantes es necesario implementar mejoras en la infraestructura para tener espacio para la atención de más niños y niñas.

Por otra parte, las madres de familia comentan que:

P1 *“Sí, por medio de redes sociales, aprovechar este medio, por la acreditación y esto les da más confianza a los padres de familia. Nos enteramos por una familia que tiene al niño aquí.”*

P2 *“Infraestructura (más aulas), brindar servicio de transporte y generar becas de transporte para chicos IMAS. Limita un poco la infraestructura para tener más niños. Porque vimos el rotulo afuera.”*

P3 *“Precio accesible, no cobrar matricula y anualidad, pasamos por el frente.”*

P4 *“La publicidad es muy poquita, el Facebook se mueve poco y lo que se publica es como copiado de otros lados y me parece importante que la información sea propio de aquí. Sí están listos para el aumento de matrícula. Estuvimos en busca de kínderes y llegamos primero al de a la par y luego vimos este, el precio, la alimentación, el horario y la ubicación fueron las cosas que nos hicieron decidirnos por este lugar.”*

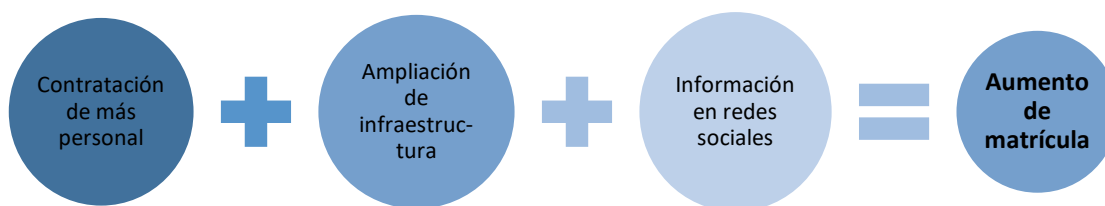
P5 *“Agrandar las instalaciones o buscar otro lugar para tener a chicos más grandes. No está lista porque faltan maestras indiferentemente que el MEP o el IMAS lo pide. Este lugar tiene un nivel intermedio y por esto uno cree que se puede pedir más, yo estaría dispuesta a pagar más con el fin de que haya más personal que atienda a los niños. Me enteré pasando por el frente, por los rótulos.”*

P6 *“Nos enteramos por medio de redes sociales y luego solicitamos una cita presencial para conocer en detalle el funcionamiento y las instalaciones de la institución”*

Las madres de familia están de acuerdo que, para un aumento de matrícula, es

necesario ampliar las instalaciones, además, consideran que un mejor manejo de la información por medio de redes sociales puede ser un gran apoyo para lograr un aumento de matrícula.

A continuación se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión mercadológica y cómo podría prepararse la institución para un aumento de matrícula en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 27. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre cómo podría prepararse la institución para un aumento de matrícula.

En general, los participantes consideran que para que la institución esté preparada para un aumento de matrícula deben contratar más personal, realizar ampliaciones en la infraestructura y manejar mejor la información que se brinda por medio de las redes sociales.

Resulta importante, dentro de la gestión moderna, tomar en consideración lo que mencionan los empleados y los usuarios, ya que son los que viven día a día, las situaciones y conflictos que se presentan en la organización, en este sentido Prolux (2014) afirma que:

Son los que ejecutan quienes, por lo general, resultan capaces de proponer

mejoras a los procesos de trabajo, porque los vivan por dentro, porque son seres humanos que piensan, que toman consciencia de las situaciones y de sus problemas, y cuya reflexión puede ser utilizada. (p. 94)

La visión de las docentes y las madres de familia pueden ser un buen punto de partida para plantear mejoras y obtener así un aumento de matrícula constante en la institución.

6.2.1.3.3. Promoción del Centro Educativo

La promoción de los servicios que ofrece un centro educativo de este tipo tiene como objetivo según Peralta (2014) que "(...) mediante la incorporación de distintas acciones se genere una buena imagen en el mercado, la cual visualice interés por las personas y sus condiciones." (p. 76), esto porque la institución ofrece servicios a nivel privado pero también atiende familias con el beneficio del IMAS, lo cual es un aspecto que llama la atención de manera positiva o negativa de los posibles usuarios.

En cuanto a esto, las docentes consideran que para llamar la atención de más familias se necesita:

D1 *"Visibilización en redes, fotos a los padres del trabajo que se realiza en la institución, espacios de juego atractivos"*.

D2 *"En mi caso, el gimnasio de estimulación temprana y la gran zona verde son puntos de interés, y en el caso de la zona verde si se le diera el uso adecuado con un gran aprovechamiento, el interés aumentaría ya que a muchos padres les interesa que sus hijos puedan tener ese contacto con la naturaleza"*.

D3 *"El trato hacia los niños el cuidado con amor"*.

D4 *"Involucrar a las familias. Suelen ser eventos agotadores, pero pienso que, la relación entre las familias y el centro puede fortalecerse al vivenciar experiencias de encuentro y socialización. La virtualidad también permite crear espacios de encuentro, como una charla virtual con algún invitado especial por ejemplo"*

D5 *“Mejoras en la infraestructura, mobiliario y zonas comunes, así como mejor uso de las redes sociales, promocionando más por este medio.”*

Entre los puntos en los que concuerdan las docentes está un mejor aprovechamiento de la zona verde, ya que esto llama mucho la atención y un mejor manejo de la información y promoción por medio de la redes sociales.

Las madres de familia opinan al respecto:

P1 *“Los talleres llaman mucho la atención, después de clases nos gusta que aprenda o se involucre en algo más.”*

P2 *“Proyectarnos más a la comunidad, reunir a los chicos para hacer obras comunales los fines de semana, Agregar la institución a otras redes sociales y alimentar más y más seguido la página actual del kínder en Facebook, realizar talleres virtuales “escuelas para padres” abiertas al público, se pueden tomar en cuenta las mismas áreas de experiencia de los padres de familia para impartir diferentes temas.”*

P3 *“Las recomendaciones y experiencias de padre a padre, Facebook, talleres que se hacen con los chicos y la parte académica.”*

P4 *“La publicidad en las redes sociales, en Humanos de Santo Domingo y mostrar lo bueno que se tiene.”*

P5 *“Propaganda en las redes sociales, anuncios en la TV o radio para los que no tenemos Redes sociales.”*

P6 *“En nuestro caso, que somos cristianos católicos, nos interesa sobre manera que se inculque desde muy temprana edad el conocimiento de un Ser Supremo, Dios, y se fomente una relación de amistad con el Padre y María. Los montos de matrícula y mensualidad, es otro elemento importante que atrae, también el cariño y el trato (cuido) que se brinda a las criaturas, es notable.”*

Las madres de familia coinciden que para llamar la atención de otros padres de familia se puede mejorar el uso de las redes sociales, además, así como, realizar

talleres virtuales abiertos al público de manera que se demuestre la filosofía de la institución.

Padres de familia y docentes consideran también que el trato que se les da a los niños puede ser un atractivo para las familias, además Guzmán (2014) menciona que la REDCUDI “(...) busca promover la primera infancia bajo ideales de universalidad, integralidad e interinstitucionalidad.” (p. 14), es importante promover el centro educativo bajo estos ideales.

En seguida se visualiza el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión mercadológica y los aspectos que llamen la atención de más familias en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 28. Percepción de los participantes del CAI La Vid Education Daycare & Preschool sobre los aspectos que llamen la atención de más familias para que aumente la matrícula.

Los participantes opinan que la institución educativa debe dar un mejor aprovechamiento a la zona verde que está expuesta a las personas que pasan enfrente, además, se puede mejorar el uso de la información que se maneja en las

redes sociales, brindar talleres virtuales abiertos al público y seguir con el buen trato que se les da a los infantes, por su parte Arteaga (2012) afirma que:

La empresa tendrá que dar a conocer su producto o servicio y para ello tendrá que promocionarlo, ya sea a través de la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas propiamente dichas o a través de las ventas personales. (p. 74)

De esta manera, la institución puede tener una proyección más amplia y darse a conocer más allá de sus alrededores.

6.2.1.4. Sub Categoría: Gestión Administrativa

6.2.1.4.1. Adecuada planificación, organización y dirección

Parte de los procesos de la administración es la de planificación, organización y dirección, sin embargo, para que estos sean pertinentes con el contexto y las necesidades del centro educativo la persona directora o administradora debe conocer las variables que intervienen en los procesos que se desarrollan en la institución, Garbanzo y Orozco (2007) consideran que:

Asumir una clara interpretación de los retos y desafíos a los cuales se enfrenta la educación, es una condición indispensable para la administración de la educación, para ello es necesario partir de un reconocimiento acertado e integral del escenario bajo el cual actúa la educación. (pp. 95-96)

Partiendo de este hecho se pueden plantear mejoras y realizar una mejor labor en el área de gestión administrativa, en este aspecto las docentes comentan que:

D1 *“No sé si las personas a cargo son profesionales en el área y si reciben asesoría.”*

D2 *“Necesita mejorar en algunos aspectos, en especial en el económico, ya que no siempre se cuenta con lo suficiente para brindar un servicio de calidad, y a mi parecer el servicio de alimentación no es completo; las meriendas de la tarde son escasas y por lo general se les da lo mismo de comer porque “no alcanza el dinero para comprar*

más cosas”. A su vez, pienso que se deben delegar bien las funciones a cada trabajadora, de manera que no se den malos entendidos por esto, así como una mejor comunicación por parte de los jefes, ya que ellos delegan a otra compañera la función de darnos un recado o una orden, y el mensaje tiende a ser tergiversado”

D3 *“Sí porque el personal ha logrado desarrollar en los chicos habilidades avanzadas para su edad.”*

D4 *“No. Se requiere de personal con mayor presencia en la institución, de una organización que permita a las docentes encargarse de los procesos de aula sin asumir tareas administrativas durante el periodo lectivo.”*

D5 *“Se puede mejorar con mayor participación e involucramiento por parte de los administradores, que participen más activamente en las actividades diarias del centro educativo.”*

Las docentes concuerdan que la participación de los administradores es crucial para una mejor labor administrativa, así como aclarar las funciones y optimizar la comunicación de estos con el personal. La administración educativa debe ser integral con el fin de brindar un servicio de calidad, y como lo afirman Garbanzo y Orozco (2007) “Esta visión integradora comprende, además de la visión de gestión, las relaciones que se producen en la organización como un todo ante los objetivos por alcanzar.” (p. 102)

Por su parte, las madres de familia opinan al respecto:

P1 *“Sí porque se adelantan en las actividades que se realizan al mes con los niños.”*

P2 *“Sí, porque está lo principal que es la calidad humana con los chicos y los papás, se mandan las cosas a tiempo, hay comunicación fluida a través del WhatsApp, es bueno que nos manden fotos y videos diarios de los niños.”*

P3 *“Sí, enviar la información por diferentes canales y recordatorios para que los papás se puedan acordar de las cosas. Aumentar más la parte bilingüe.”*

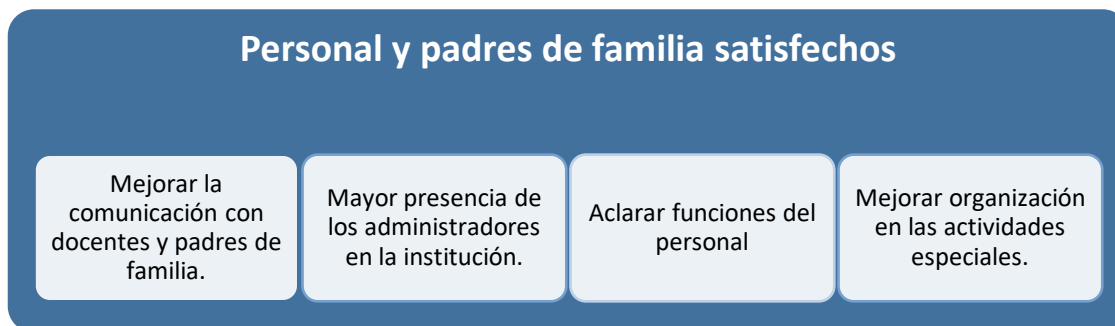
P4 *“Mas o menos, porque me parece que hay un poco de desorganización, me gustaría más comunicación e interacción por el WhatsApp, que hicieron los chicos en el día, saber si todo está bien, Que me avisen por lo menos a fin de mes. En la parte académica me gustaría que me dijeran si hay algo que reforzar para trabajar en equipo con el kínder y las maestras. Informar el menú mensual de los niños.”*

P5 *“Sí está bien, a veces lo que pasa es que mandan las cosas mucho tiempo después de haberlo pedido, hay que estar recordándoles.”*

P6 *“Si. Una vez, hicimos la observación sobre el hecho de presentar de ante mano y comunicar, sobre el ingreso de nuevos educadores y que éstos en el caso de recibir a los niños en la entrada, se acompañen de los educadores titulares ya conocidos por los niños para no generar alguna situación emocional adversa, sin embargo, este aspecto ha sido subsanado.”*

En general las madres de familia se sienten satisfechas con la planificación, organización y dirección del centro educativo y esto es un aspecto favorable, ya que en el concepto de “Calidad Total” mencionado por Seibold (2000) se “(...) pone énfasis en la satisfacción del «cliente» con sus demandas tanto explícitas como ocultas, que pueden llegar a ser descubiertas y satisfechas por una oferta inteligente.” (p. 220), aun así, algunas recomendaciones de las participantes son mejorar la comunicación fluida y una mejor organización y atención a las demandas de los padres de familia.

A continuación, se presenta el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión administrativa y si la planificación, organización y dirección del CAI La Vid Education Daycare & Preschool es adecuada.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 29. Percepción de los participantes sobre si la planificación, organización y dirección del CAI La Vid Education Daycare & Preschool es adecuada.

Aunque la mayoría de los participantes consideran que el área de gestión administrativa y sus procesos de planificación, organización y dirección del centro educativo son los adecuados, plantean ciertas recomendaciones que se pueden tomar en cuenta para realizar mejoras en este proceso, Martínez (2012) dice que “Una dirección adecuada ayuda a solucionar tareas y proporciona respaldo para el impacto de las dificultades que se generan en las actividades administrativas.” (p. 67). Estas recomendaciones o sugerencias pueden ser de gran ayuda para tomarlas en cuenta en la búsqueda de la calidad de los servicios que ofrece el centro educativo.

6.2.1.5. Sub Categoría: Gestión de los Programas Educativos.

6.2.1.5.1. Satisfacción con el resultado académico de los niños y niñas

La administración educativa se encarga, entre otras cosas, de organizar, dirigir y estructurar los programas o modelos educativos que se van a implementar en el centro educativo, estos se deben ajustar a las necesidades del contexto y de la población a la que van dirigidos y su finalidad según Martínez (2012) es “(...) impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo

con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.” (p. 11), estos resultados se evidencian directamente en cada uno de los estudiantes.

Las docentes consideran respecto al resultado académico de los niños y niñas:

D1 “Sí”

D2 “No soy mamá de un estudiante de la institución, soy docente, pero pienso que el nivel académico es bueno y siempre se busca mejorar en este aspecto”

D3 “Sí porque los niños salen muy avanzados.”

D4 “Sí. En lo personal me siento agradecida de poder conocer y aplicar métodos de lectoescritura que desconocía y me parecen oportunos y didácticos. Además la exposición del inglés evidencia un desarrollo de la memoria de trabajo y del lenguaje en mi grupo de estudiantes.”

D5 “Sí, siempre se puede mejorar pero los chicos salen bien preparados para primaria, considero que su desarrollo es integral.”

Las docentes en general se encuentran satisfechas con el resultado académico de los niños y niñas, la función principal de una institución educativa es la educación y con ello, Martínez (2012) que “(...) los alumnos tengan la ganancia educativa, al recibir un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que le brinda un mejor desarrollo al individuo.” (p. 15). Por otra parte, comentan la enseñanza de un segundo idioma y el uso de métodos innovadores apoyan la labor docente para este proceso.

En seguida se muestran los comentarios de las madres de familia al respecto:

P1 “Sí, muy feliz, he visto el cambio en mi hija.”

P2 “Sí, porque les han enseñado de manera de juego, no hay tareas, se enseña de manera atractiva y de forma constructivista.”

P3 “Sí, ha aprendido bastante y llegan a contar lo que han realizado en el kínder.”

P4 *“Sí, muy satisfecha, llega cantando en inglés, haciendo mímicas con las manos y en general estamos muy felices.”*

P5 *“Sí, ha tenido un gran progreso, se nota el aprendizaje, y hasta los fines de semana pide venir al kínder.”*

P6 *“Sí.”*

La totalidad de las participantes están satisfechas con el resultado académico de sus hijos. En una empresa que oferta de servicios en lugar de un producto, el bien es intangible y como lo menciona Martínez (2012) “(...) la educación no la podemos palpar en el sentido táctil, pero sí percibimos su servicio por medio del desarrollo de las conductas y el aprendizaje del individuo.” (p. 26), en este caso en particular los padres de familia y las docentes están satisfechos con el servicio, el aprendizaje y el desarrollo integral que presentan los niños y niñas.

6.2.1.5.2. Rendimiento y aprendizaje integral de los niños y niñas

Se espera que un centro educativo brinde a los estudiantes un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje que se evidencie en el rendimiento académico de los mismos, para esto se debe tomar en cuenta, según Ortiz (2012) que “Los primeros años de los niños y las niñas pequeñas son la base de su salud física y mental, de su seguridad emocional, de su identidad cultural y personal y del desarrollo de sus aptitudes.” (p. 27), un estudiante que presente buen desempeño en estas áreas está recibiendo una adecuada atención integral en su centro educativo.

En cuanto a este tema, las docentes consideran que:

D1 *“Sí.”*

D2 *“Siempre se puede mejorar y buscar en cuáles aspectos se debe reforzar, pero en general, el programa es acorde y trata de abordar las necesidades según la edad. A mi parecer lo que se debería cambiar es el hecho de que sean los niños y niñas quienes por medio de una votación elijan sobre cuál tema desean investigar ese mes, lo cual generaría mayor interés en ellos al ser investigadores y constructores de su*

propio proceso de aprendizaje, lo cual se ve más limitado en un tema impuesto por la teacher”

D3 *“Sí, porque cuentan con valores cristianos y tratamos que el niño desarrolle sus habilidades y conocimientos correctamente y con respeto.”*

D4 *“Sí. Se evidencia adquisición de lenguaje, habilidades motoras y capacidad de creación en mi grupo de estudiantes”*

D5 *“Sí, se hace una combinación entre el programa del MEP y otros como el DOMAN y el HWT para reforzar el segundo idioma (inglés).”*

En general las docentes consideran que los programas educativos utilizados evidencian un rendimiento y aprendizaje integral de los infantes, Guzmán (2014) afirma que en los CAI “(...) se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas y promueve su desarrollo integral, como complemento a la atención familiar” (p. 26), de manera que, tener programas educativos que apoyen el servicio de atención integral y desarrollo de los menores es uno de los requisitos que deben ofrecer este tipo de instituciones.

Las madres de familia consideran respecto al rendimiento y aprendizaje de los niños y niñas:

P1 *“Sí, se ve el aprendizaje de valores, conocimientos generales y me gusta que aprenda valores.”*

P2 *“Sí, identifican letras, sonidos u otros contenidos vistos previamente en clase.”*

P3 *“Sí.”*

P4 *“Sí.”*

P5 *“Sí se evidencia en el día a día.”*

P6 *“Sí”*

La totalidad de las madres participantes consideran que con los programas educativos utilizados en la institución los estudiantes reflejan un rendimiento y aprendizaje integral. Las instituciones de la REDCUDI además de proporcionar un servicio de cuidado infantil proporcionan un ambiente de educación y desarrollo integral de los menores, Guzmán (2014) menciona que:

El desarrollo integral de cuidado que se busca potenciar tiene como fin proporcionar programas que fortalezcan las habilidades de niños y niñas de la mano con la participación de aquellos familiares o responsables de las personas menores de edad participantes en la Red. (p. 21)

Es responsabilidad de toda la comunidad educativa que este objetivo se cumpla y se refleje en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la organización.

6.2.1.5.3. Complementos para los programas educativos (talleres)

Es importante considerar un liderazgo pedagógico que se preocupe por el área de gestión de los programas educativos e innove en las prácticas que se realizan en la institución con el fin de mantener motivados a los estudiantes, en el Estado de la Educación (2021) se menciona que un liderazgo pedagógico indirecto “(...) está enfocado en crear las condiciones para una buena enseñanza y un buen aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión (...) apoyen la enseñanza y el aprendizaje” (p. 217), de manera que se aprovechen todos los recursos para garantizar una educación de calidad.

En cuanto a esto las docentes consideran que:

D1 *“Espacios para el juego con partes sueltas. Es necesario que el tiempo en guardería sea pedagógico y con el personal adecuado para el cuidado e impartir el taller (música, teatro, danza, yoga, movimiento, arte, cocina).”*

D2 *“La carga académica se encuentra en la mañana durante las clases como tal, sin embargo, pienso que sí podría haber un programa para las tardes, tal vez no tan estructurado pero sí que lleve una línea de aprendizajes deseados, por ejemplo, reforzamiento de habilidades para la vida, valores, entre otros aspectos que se pueden*

evaluar de forma más lúdica y vivencial. Por ejemplo, eligiendo temáticas semanales donde se pueda reforzar esto por las tardes, como el valor de la amistad, la importancia del ejercicio entonces se realizan juegos al aire libre, entre otros.”

D3 *“Sí, podrían implementarse talleres de pintura, música, danza, etc., pero debe aumentar el personal capacitado en estas funciones.”*

D4 *“En lo personal pienso en Montessori como una opción de contenidos para mi grupo de estudiantes. También la creación de una huerta como estrategia para el fomento de valores. Para el tiempo de guardería, los talleres pueden ser grandes oportunidades para el trabajo colectivo, pero requieren de inversión de tiempo y materiales, por lo que se requeriría del apoyo administrativo. En guardería ha funcionado ver películas y destinar la última hora a ver videos, así como separar a los más pequeños para que puedan estar en el gimnasio de estimulación.”*

D5 *“Todos los días debería haber una clase de especiales, hasta el momento está educación física y música pero se podría complementar con arte, yoga, educación para la vida, etc.”*

Las docentes están de acuerdo en que se pueden implementar más lecciones especiales tanto por las mañanas como por las tardes. Para poder implementar este tipo de actividades extracurriculares se necesita más apoyo administrativo, según el Estado de la Educación (2021) el gestor administrativo debe ser el encargado “(...) de construir un proyecto escolar, en el cual, más que administradores que cumplen con las disposiciones oficiales, sean los líderes que catalizan la creación de una visión compartida de lo que la comunidad escolar puede llegar a ser” (p. 217). Los líderes son los que deben llevar estas propuestas y compartir sus ideas con el personal con el fin de ofrecer a la comunidad educativo un servicio que va más allá de lo que imponen los entes supervisores.

Por otra parte, las madres de familia opinan que:

P1 *“Sí, baile, instrumento, pintura, natación.”*

P2 *“Realizar actividades y ampliar las mismas con talleres como danza, tal vez con un*

tercer idioma.”

P3 *“Talleres para las tardes de guardería, costeados por los padres, piscina, manualidades. Cualquier tipo de taller para mantener a los chicos entretenidos.”*

P4 *“Con el trabajo en equipo y la comunicación para trabajar en casa es suficiente, talleres y eso sería como para los niños grandes, los pequeñitos que jueguen mucho.”*

P5 *“Se pueden implementar otros talleres, como karate, danza, pintura.”*

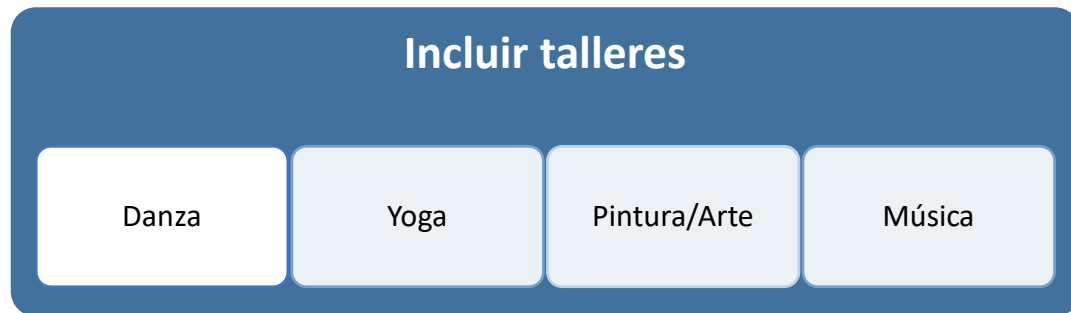
P6 *“No tengo el conocimiento para proponer alguna temática en específico, pero sé que la institución ha innovado e incursionado en nuevas actividades, e incluso el señor Prendas, manifestó su interés, de incorporar al programa ordinario de enseñanza del Centro, el lenguaje de señas en un futuro cercano.”*

La mayoría de las participantes están de acuerdo en que los talleres son estrategias con las que se puede complementar el programa educativo, de manera que se visualiza la necesidad de incluir este tipo de clases extracurriculares dentro de los programas ordinarios de la institución, de manera que como se menciona en el Estado de la Educación:

El centro educativo es el eje de la calidad y que el resto del sistema debe apoyar, mediante estrategias innovadoras, la labor de los y las directoras de centros educativos, potenciando su gestión como autoridades educativas locales, de manera que sea flexible, innovadora, asertiva y que forme parte de la cultura de rendición de cuentas a la comunidad. (pp. 217-218)

Los administradores pueden mejorar su labor en la gestión de los programas educativos complementando el trabajo con diferentes talleres innovadores que llamen la atención de los niños y niñas recibiendo el apoyo del resto de la comunidad educativa.

En seguida se visualiza el resumen de las posturas en las cuales concuerdan los participantes en el estudio, referente al área de gestión de programas educativos y sus complementos en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.



Nota: Elaboración propia (2021), a partir de la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Figura 30. Percepción de los participantes referente al área de gestión de programas educativos y sus complementos en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool es adecuada.

Tanto las docentes como las madres de familia aportan ideas sobre los complementos que se pueden agregar a los programas educativos del CAI La Vid Education Day Care and Preschool, los cuales en su mayoría son para implementar en las tardes en el tiempo de guardería, sin embargo, como lo menciona Martínez (2012) “(...) es necesario un análisis pensado, valorado y concreto que se apegue realmente a las necesidades que la empresa se esté planteando como objetivo.” (p. 87). Con la intención de que la organización no pierda de vista su misión, visión y objetivos, sino que los complementos también se apeguen a la filosofía de la institución.

De todo lo analizado anteriormente, se considera indispensable para la Administración de la Educación realizar un diagnóstico que revele los factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión de cualquier centro educativo analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y estrategias de gestión, con el fin de buscar mejorar el servicio que se brinda a la comunidad educativa.

También se presenta el análisis de la información suministrada tanto por padres de familia como personal docente y administrativo del centro educativo La Vid Education Day Care and Preschool, en relación con los recursos organizacionales, los

cuales según Arroyo (2011) “(...) podemos clasificar por su naturaleza, en las siguientes áreas de gestión: material, personal, mercadológica, administrativa y de programas educativos.” (p.31), así, como las estrategias de gestión en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral como el cumplimiento de la Ley 7600, las condiciones de los materiales y recursos, Ley 9220, atención integral de los niños, entre otras.

A continuación, se presenta el resumen de las posturas de los participantes con respecto a las estrategias de gestión en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios en el CAI La Vid Education Daycare & Preeschool.

Categoría	Sub-categoría	Respuestas de los participantes
Gestión material	1. Cumplimiento de la Ley 7600	<ul style="list-style-type: none"> ● Sí se cumple ● Camino para peatones ● Mejorar baños, ventilación e iluminación.
	2. Mobiliario y planta física	<ul style="list-style-type: none"> ● El mobiliario y la planta física están muy bien. ● Se puede incluir más mobiliario y mejorar el existente. ● Agregar más juegos en la zona externa. ● Arreglo o acondicionamiento de los servicios sanitarios.
	3. Recurso material	<ul style="list-style-type: none"> ● Compra de casilleros o percheros para las pertenencias de los niños. ● Mejorar o reemplazar sillas y mesas de madera. ● Agregar más juegos tanto a nivel interno como externo.
	4. Botiquín	<ul style="list-style-type: none"> ● Se abasteció hasta hace poco, posee todo lo necesario.

Categoría	Sub-categoría	Respuestas de los participantes
		<ul style="list-style-type: none"> ● Se pueden agregar medicamento de uso con autorización de los encargados.
Gestión de personal	1. Capacidad del personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal capacitado: <ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades blandas ○ Habilidades duras ○ Inglés
Gestión mercadológica	1. Cumplimiento de los objetivos de la Ley 9220.	<ul style="list-style-type: none"> ● Los objetivos de la Ley 9220 se cumplen.
	2. Preparar a la institución para un aumento de matrícula.	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de más personal. ● Ampliación de infraestructura. ● Información en redes sociales.
	3. Aspectos que llamen la atención para aumento de matrícula.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejor uso de zona verde ● Información en redes sociales ● Trato hacia los niños y niñas ● Talleres virtuales para padres
Gestión administrativa	1. Planificación, organización y dirección	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar comunicación con docentes y padres de familia. ● Mayor presencia de los administradores ● Aclarar funciones del personal ● Mejorar organización
Gestión de programas educativos	1. Grado de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ● 100% de los participantes se sienten satisfechos.
	2. Rendimiento y aprendizaje de los niños y niñas	<ul style="list-style-type: none"> ● 100% de los participantes consideran un buen rendimiento de los estudiantes con los programas utilizados.
	3. Complementos al programa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluir talleres como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Danza ○ Yoga

Categoría	Sub-categoría	Respuestas de los participantes
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Pintura/Arte ○ Música

Nota: Elaboración propia (2021), utilizando la información brindada por los docentes y padres de familia del CAI La Vid Education Daycare & Preeschool.

Tabla 28. Resumen de las posturas de los participantes con respecto a las estrategias de gestión en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios en el CAI La Vid Education Daycare & Preeschool.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones del Trabajo Final de Investigación Aplicada “Diagnóstico Organizacional del Centro de Atención Integral La Vid Education Day Care and Preschool.”

En cuanto al análisis de los procesos de gestión de los recursos organizacionales se determina que desde la gestión del centro educativo se requiere un cambio estratégico en la organización, con el fin de mejorar la calidad del servicio que se brinda especialmente en el área de gestión material, administrativa y mercadológica, estas áreas se pueden trabajar de manera que llamen la atención de más familias que puedan optar por el servicio que brinda la institución y mejorar paralelamente el área financiera.

Al ejecutar un diagnóstico organizacional de los procesos de gestión en el CAI La Vid Education Daycare & Preschool se define que la administración debe elaborar un plan estratégico en donde puedan establecer aquellos cambios que el centro educativo requiere para aminorar las debilidades y enfrentar las amenazas con los insumos disponibles, además de tomar en cuenta la opinión del personal y sus ideas con el fin de mejorar aquellos puntos débiles que se reflejan en este estudio.

Además, le corresponde a la administración del centro educativo realizar una evaluación anual del plan de trabajo para verificar si las acciones que se están realizando aportan beneficios en la gestión de la organización, de manera que se siga con lo que está generando buenos resultados y se mejoren aquellos que no den el rendimiento esperado.

Se identifica que las áreas de gestión material, mercadológica y administrativa en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral y Hogares Comunitarios requieren de la implementación de acciones que mejoren su gestión de manera que influya positivamente en la calidad del servicio que brinda la institución.

El centro educativo posee gran potencial en su infraestructura y espacio físico por esto le corresponde a la gestión implementar mejoras de bajo costo para que estos espacios sean más atractivos para los niños y niñas y el público en general. Además, los administradores deben gestionar adecuadamente los programas educativos y coordinación de las diferentes actividades especiales que se realizan con la comunidad educativa para generar mayor satisfacción de los participantes.

El gestor debe tomar en cuenta que la organización necesita mejorar y aumentar su participación, además de promover actividades e ideas que influyan en la matrícula para que aumenten de igual manera los ingresos y se puedan solventar diferentes necesidades expuestas por los participantes como por ejemplo: la compra de más y mejores suministros para el trabajo con los estudiantes, compra de equipo tecnológico para uso en las aulas, entre otros.

Desde la gestión del centro se deben realizar acciones que respondan a las necesidades reflejadas en cada área de gestión, así como realizar revisiones periódicas de las actividades ejecutadas para mantenerse en constante proceso de mejora.

5.8. Alcances y limitaciones

Dentro de las limitaciones presentadas en el desarrollo del trabajo de investigación está el despido de personal debido a la crisis generada por la pandemia del COVID-19, lo cual es producto de la salida de varios niños y niñas, y la reducción en matrícula por la misma situación, por lo tanto, el estudio pasó de realizarse de 8 a 6 personas.

De igual forma, por motivos de la pandemia, el grupo focal pasó a ser reuniones personales con cada padre de familia y cada persona de la institución por separado para evitar aglomeraciones.

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

PLAN ANUAL DE TRABAJO 2022 DEL CAI LA VID EDUCATION DAYCARE AND PRESCHOOL

8.1. Presentación

El siguiente apartado contempla la propuesta de gestión estratégica para el Centro de Atención Integral La Vid Education Day Care and Preschool de acuerdo a las áreas de gestión: material, personal, administrativa, mercadológica y de programas educativos. La propuesta responde al objetivo general 2 que busca ofrecer una propuesta de gestión estratégica, la cual consiste en elaborar un plan anual de trabajo (PAT) en donde se contemplan estas áreas de gestión y se incluyen las diferentes acciones para mejorar los servicios que brinda este centro educativo según las necesidades y debilidades reflejadas en el análisis realizado anteriormente.

Se procede a indicar los pasos para la elaboración de un PAT de manera que desde la administración de la institución se siga implementando cada año, en el documento se incluyen: misión, visión y objetivos de la institución con el fin de dar a conocer a toda la comunidad educativa esta información y de esta manera todos los participantes se identifiquen con la doctrina organizacional, ya que en el estudio realizado las docentes mencionan que desconocen estos aspectos relevantes de la organización.

Además, el centro educativo requiere un documento en donde se estructuren las acciones concretas para tratar las debilidades encontradas en el diagnóstico organizacional, por lo tanto, la herramienta de un PAT es un gran aporte para mejorar la gestión de La Vid Education Day Care and Preschool en todas las áreas de gestión tanto en el presente como a futuro.

8.2. Justificación

A partir del diagnóstico organizacional y de las áreas de gestión del centro educativo, así como de la información que arrojó el análisis de los datos y con el fin de mejorar la gestión, es que se puede proponer la elaboración de un Plan Anual de

Trabajo, ya que, como se menciona en el Marco Curricular (2018) una de sus metas “Favorece y guía el diseño o el alineamiento de otros instrumentos que sea necesario elaborar para garantizar una mejor calidad del servicio educativo para esta población infantil (por ejemplo, instrumentos específicos de planificación y evaluación).” (p. 8)

Un PAT contribuye a resolver problemas concretos de una institución u organización, de ahí que sea necesario tomar en cuenta los resultados del diagnóstico organizacional y su análisis para definir los problemas a tatar y traducirlos en acciones concretas incluyendo las áreas de gestión junto con su objetivo específico, meta, indicador, programación, presupuesto y responsable a cargo.

Por otra parte, un Plan Anual de Trabajo se debe elaborar tomando en cuenta el contexto, la población y necesidades de cada institución, como se menciona en el Marco Curricular (2018) “Las planificaciones deben adecuarse a las características de las niñas y niños, sus familias y su comunidad.” (p. 106), por lo tanto, cada PAT es diferente de una institución a otra y es indispensable revisar las necesidades con detenimiento para poder elaborar un instrumento que fije el rumbo de la organización hacia la mejora continua.

8.3. Objetivos

A raíz de los datos arrojados en el presente estudio se procede a elaborar un instructivo para realizar un PAT y se redacta el PAT 2022 como ejemplo y además que responda a las debilidades y necesidades expuestas en el análisis de cada una de las áreas de gestión, en este se incluyen la misión, visión y objetivos de la institución, así como los objetivos específicos, metas, indicadores, la programación el presupuesto y los responsables de cada proyecto que se plantea.

Para realizar este apartado se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General:

8.3.1. Elaborar un Plan Anual de Trabajo en respuesta de las necesidades administrativas y directivas del CAI La Vid Education Day Care and Preschool.

Objetivos específicos:

8.3.1.1. Elaborar un instructivo para la realización del PAT del CAI La Vid Education Day Care and Preschool.

8.3.1.2. Plantear acciones y proyectos institucionales que refuercen la gestión estratégica del del CAI La Vid Education Day Care and Preschool en las áreas: material, personal, mercadológica, administrativa y de programas educativos.

8.4. Marco Conceptual

8.4.1. Planificación estratégica

Un centro educativo que desea brindar a su población un servicio educativo de calidad requiere plantearse metas y objetivos claros que respondan a su doctrina organizacional en función del cumplimiento de sus objetivos y alcance de las metas propuestas, además, como lo mencionan Garbanzo y Orozco (2007) debe: “(...) articular los diferentes subsistemas que intervienen en la gestión educativa, de manera que los resultados se obtengan con eficiencia, según los intereses sociales” (p. 102), para esto se requiere mejorar la planificación estratégica de la institución.

Por lo tanto, el gestor educativo, como lo menciona Arroyo (2011), debe “(...) dirigir cada acción mediante un conjunto de reglas que le aseguren decisiones óptimas en cada área, para ofrecer un servicio educativo de mejor calidad y excelencia que el ofrecido por las otras organizaciones.” (p. 47). De modo que el administrador debe establecer en el centro educativo un documento donde se determinen las acciones a realizar, que sirva de guía para solventar aquellas necesidades que se reflejen después de realizar un diagnóstico organizacional del centro educativo al que pertenece.

8.4.2. Gestión estratégica

Para elaborar un plan estratégico el administrador del centro educativo debe realizar una serie de pasos propios del proceso de gestión estratégica descritos por Arroyo (2011) como:

1. Definición de la doctrina organizacional.
2. Análisis de los recursos organizacionales.
3. Diseño de estrategias.
4. Evaluación de estrategias. (p. 17)

De manera que, el gestor educativo debe tener claras las necesidades del centro educativo primero para poder diseñar las acciones determinadas que respondan a estas aplicando una gestión estratégica, la cual según Arroyo (2011) es “(...) el proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente, hasta donde debe estar en el futuro” (p. 3), de manera que se busca alcanzar la visión y misión propuesto por la organización así como mejorar en cada área de gestión analizada, planteando acciones que respondan a estos.

8.4.3. Áreas de gestión

Por lo tanto, luego de haber realizado un diagnóstico organizacional donde se revelan las principales debilidades, amenazas y necesidades del centro educativo se procede a determinar las acciones que se requieren para suplir y alcanzar los objetivos y metas propuestos por el centro educativo.

Dentro del proceso de gestión estratégica están las áreas de gestión material, personal, mercadológica, administrativa y de los programas educativos. En el área de gestión material se contemplan los recursos materiales, espacio físico, mobiliario e instalaciones que posee el centro educativo para realizar sus actividades diarias.

El área de gestión personal toma en cuenta las habilidades y características que se requiere que posean los funcionarios para su contratación, así como las necesidades de capacitación, formación y buen ambiente que se le deben brindar a los mismos para que realicen una adecuada labor, Arroyo (2011) considera que el área de gestión de personal “(...) establece el enlace entre las necesidades de la organización de ofrecer un sistema educativo de excelencia y calidad y las necesidades de satisfacción personal y profesional de quienes desarrollan los procesos administrativos y curriculares” (p. 35)

El área de gestión mercadológica para Arroyo (2011): “(...) investiga y analiza el ambiente con el fin de establecer el equilibrio dinámico entre la organización y las variaciones del mismo” (p. 37), además debe proveer un adecuado manejo de la promoción e información de la institución de manera que su objetivo es llamar la atención de potenciales clientes o en este caso familias que culminen con la formalización de su matrícula en el centro educativo.

En el área de gestión administrativa Pérez (2016) considera que su “(...) misión fundamental es controlar, conservar y dirigir todas las actividades que se desarrollen en la empresa, relacionándolas entre sí y con el mercado que les rodea” (p. 290); es indispensable que se cuente con administradores que posean una visión y misión definidos que se pueda proyectar a la comunidad educativa, de manera que sus acciones y decisiones influyan positivamente en el alcance de sus metas y objetivos, requieren de la colaboración de toda la comunidad educativa para llevar a cabo sus proyectos.


Por último, está el área de gestión de los programas educativos, los cuales refuerzan la doctrina organizacional y el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, Arroyo (2011) considera que “(...) los programas educativos constituyen el elemento central de la gestión del currículo” (p. 41); el uso adecuado de los programas educativos, su actualización y revisión constantes deben afectar directamente a los niños y niñas, quienes reflejan en su desarrollo la efectividad de los mismos.

8.5. Instructivo para la elaboración de un Plan Anual de Trabajo (PAT)

La planificación es un componente esencial para toda empresa, organización o institución, es por ello que se considera importante la elaboración de un plan anual de trabajo que responda a las necesidades de cada organización en particular, además, es un proceso que se debe realizar y darle seguimiento constantemente con el fin de evaluar las acciones y objetivos planteados.

Para elaborar un PAT es necesario considerar las siguientes recomendaciones:

1. Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, por áreas de gestión y colocarlas en una tabla como la siguiente, para poder determinar aquellas que son de atención prioritaria.

Factores internos y externos de la organización				
Área de gestión	Factores internos de la organización		Factores externos de la organización	
	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Material	1.	1.	1.	1. 
Personal	1.	1.	1.	1.
Mercadológica	1.	1.	1.	1.
Administrativa	1.	1.	1.	1.
Programa Educativo	1.	1.	1.	1.

2. Establecer metas y objetivos claros con base en las situaciones en las que se va a trabajar.
3. Crear acciones concretas que respondan a cada situación, meta y objetivo planteado.
4. Plantear un indicador por cada acción de trabajo.
5. Definir el costo/inversión de cada estrategia.
6. Definir el tiempo estimado para la evaluación y cumplimiento de las actividades.
7. Establecer responsables para cada operación
8. Estos puntos se pueden redactar en la siguiente plantilla, por cada área de gestión.

Plan Anual de Trabajo	
Organización	

Modalidad de Atención		Centro de Atención Integral	Año		202_			
Misión								
Visión								
Objetivos								
Objetivo específico	Meta	Indicador	Programación		Presupuesto			Responsable
			I Semestre	II Semestre	Institución	Docentes	Padres de familia	
<u>Área de Gestión Material</u>								
<u>Área de Gestión Personal</u>								
<u>Área de Gestión Mercadológica</u>								
<u>Área de Gestión Administrativa</u>								
<u>Área de Gestión de Programas Educativos</u>								

9. También se pueden proponer proyectos y solventar necesidades especiales, los cuales se pueden completar en la siguiente tabla.

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Programación		Presupuesto	Responsable
			I Semestre	II Semestre	Costo Aproximado	
PROYECTOS						
NECESIDADES ESPECIALES						

--	--	--	--	--	--	--

10. Se recomienda realizar una reunión mínimo cada 2 o 3 meses con los responsables para evaluar el progreso y determinar si las estrategias utilizadas son adecuadas y si se deben mejorar o replantear.
11. Como recomendación, la redacción de un nuevo plan anual de trabajo se puede iniciar en setiembre-octubre de cada año o antes.
12. Aquellas metas que no se logren dentro del periodo esperado, se pueden volver a incluir en el PAT del siguiente año, evaluando si es necesario cambiar la estrategia para el cumplimiento efectivo del objetivo.

8.6. Desarrollo y entrega de la Propuesta de Gestión Estratégica

Para abordar las principales debilidades reflejadas en el estudio de cada una de las áreas de gestión del CAI La Vid Education Day Care and Preschool se procede a realizar un PAT con acciones concretas que respondan a estas necesidades. Se procede a redactar las propuestas por áreas de gestión y luego se introduce la información en el PAT con los demás datos relevantes para la propuesta.

La entrega de la propuesta de gestión para el centro educativo La Vid Education Day Care and Preschool, esto es, el PAT, su respectivo instructivo e instrumentos, se realizará mediante una llave maya en una reunión coordinada con la directora de la institución. Por otra parte, el seguimiento será mediante llamada telefónica o en reuniones presenciales si así lo solicitan de la organización.

Etapas #1

Necesidades en las áreas de gestión: material, personal, mercadológica, administrativa y de programas educativos.

Objetivo:

Proponer acciones en el PAT que respondan a las necesidades inmediatas del CAI La Vid Education Day Care and Preschool en las áreas de gestión: material, personal, mercadológica, administrativa y de programas educativos.

8.6.1. Área de gestión: Material

- ✓ **Actividad 1:** Crear juegos para la zona externa con material reutilizado (llantas, pallets).

Puesta en marcha y responsables: Al iniciar el curso lectivo se solicita a la comunidad educativa material de desecho con el fin de crear juegos para la zona externa como: llantas, pallets, tarros de pintura, eco blocks y otros. Aunque toda la comunidad puede ayudar aportando materiales, el trabajo de coordinación y confección de los mismos es responsabilidad de los administradores y las docentes.

- ✓ **Actividad 2:** Buscar patrocinadores para comprar productos a un mejor precio u obtener descuentos.

Puesta en marcha y responsables: existen fundaciones o empresas que ofrecen descuentos y mejores condiciones a fundaciones sin fines de lucro como El Banco de Alimentos, la Fundación Omar Dengo, Almacenes el Rey, entre otras. Los administradores son los responsables de generar conexiones y establecer relaciones con este tipo de instituciones con el fin de conseguir alimentos, suministros y equipo tecnológico a un mejor precio y de buena calidad.

- ✓ **Actividad 3:** Dar mantenimiento al mobiliario existente.

Puesta en marcha y responsables: Dos veces al año con apoyo de las docentes y los administradores se realizar una limpieza profunda del mobiliario y se da mantenimiento al mismo pintando y reparando lo que se necesite, también se procede a sacar material y juguetes en mal estado y se reemplaza con material nuevo. Además, los administradores deben contemplar tener una persona que les brinde servicios múltiples de mantenimiento y reparación de averías en la institución.

- ✓ **Actividad 4:** Realizar una feria para recaudar dinero por medio de la venta

de comidas y un BINGO.

Puesta en marcha y responsables: A mediados de año cuando se realiza el Family Day se realizan ventas de comidas y un bingo abierto al público con el fin de recaudar fondos para la compra de diversos materiales o para solventar alguna necesidad específica de la organización, para esto se requiere del apoyo de toda la comunidad educativa e incluso de agentes externos que puedan donar comida o regalos para el BINGO.

8.6.1.2. Área de gestión: Personal

- ✓ **Actividad 1:** Brindar 3 capacitaciones anuales al personal.

Puesta en marcha y responsables: Realizar un convenio con las docentes para brindar tres capacitaciones al año sobre temas de interés, en donde la institución costee el 50% del monto total y las docentes el otro 50% de manera que ambas partes se vean motivadas y beneficiadas. Ambas partes son responsables de que estas actividades se lleven a cabo con éxito.

- ✓ **Actividad 2:** Redactar un manual descriptivo de puestos y brindar un contrato de servicios para el personal.

Puesta en marcha y responsables: En enero 2022 los administradores con apoyo de un abogado deben proceder a elaborar un Manual Descriptivo de Puestos y un contrato laboral para el personal, de manera que ambas partes posean un respaldo legal en materia laboral.

- ✓ **Actividad 3:** Realizar dos evaluaciones de desempeño docente al año.

Puesta en marcha y responsables: Se realiza una evaluación de personal a cargo de la coordinadora académica dos veces al año, con el fin de brindar retroalimentación a las docentes y mejorar oportunamente lo que sea necesario.

- ✓ **Actividad 4:** Contratación de personal adecuado para la atención de los diferentes grupos, labores de limpieza y cocina.

Puesta en marcha y responsables: Los administradores en coordinación con las docentes deben realizar una revisión de la cantidad de niños y niñas que hay en los diferentes grupos, para hacer una adecuada distribución y contratación de personal de manera que ningún funcionario se recargue en sus funciones y se de una adecuada atención a los niños y niñas.

8.6.3. Área de gestión: Mercadológica

- ✓ **Actividad 1:** Mejorar uso de la página de Facebook.

Puesta en marcha y responsables: Para promocionar la institución y atraer más familias interesadas por medio de las redes sociales los administradores pueden compartir fotografías y videos de las actividades que se hacen con los niños, también pueden compartir grabaciones o talleres para padres en vivo con diferentes temas de interés, los padres de familia pueden participar brindando su opinión acerca del trabajo que se realiza con los niños y niñas y la atención que reciben por parte del personal.

Para esto los administradores deben trabajar subiendo la información y solicitar ayuda a las docentes para tomar fotos y videos de las actividades diarias y especiales que se hacen con los estudiantes.

- ✓ **Actividad 2:** Realizar capacitaciones, charlas y talleres para padres, de forma gratuita sobre temas como nutrición, estimulación, disciplina positiva y desarrollo infantil.

Puesta en marcha y responsables: Utilizando redes sociales y aplicaciones como Zoom o Teams se programan charlas y talleres para padres gratuitos abiertos al público, los temas pueden ser propuestos por las docentes o los mismos padres de familia, sin embargo se propone iniciar con temas sobre nutrición, estimulación, disciplina positiva y desarrollo infantil. La coordinadora académica en conjunto con los administradores tienen la responsabilidad de planificar y aplicar adecuadamente estas actividades.

- ✓ **Actividad 3:** Ofrecer clases extracurriculares como danza, artes, karate, entre otros.

Puesta en marcha y responsables: Los administradores serán los encargados de buscar profesionales que brinden clases especiales a los niños y niñas, instando a los papás de los niños que se quedan tanto en guardería como los que no, a matricular las clases extracurriculares, de esta manera que haya un ingreso adicional para la institución.

8.6.4. Área de gestión: Administrativa

- ✓ **Actividad 1:** Contar con la presencia regular de los administradores.

Puesta en marcha y responsables: Los administradores al tener otras responsabilidades fuera de la institución se ausentan regularmente de las actividades diarias, sin embargo, se debe establecer un horario de manera que los mismos puedan estar de 3 a 5 días de la semana 4 horas diarias en labores administrativas y de atención a padres de familia y docentes. Esta actividad es en su totalidad responsabilidad de los administradores.

- ✓ **Actividad 2:** Distribuir adecuadamente las funciones de la coordinadora académica

Puesta en marcha y responsables: Realizando una adecuada distribución de grupos y funciones del personal se delega a la coordinadora académica funciones de coordinación, evaluación, soporte y atención a las necesidades diarias que se presenten en el centro educativo y eliminar de este puesto las labores de docencia. Esta actividad se debe coordinar en conjunto con los administradores y la coordinadora asignada.

- ✓ **Actividad 3:** Subcontratar personal de limpieza

Puesta en marcha y responsables: Los administradores tienen la potestad de buscar una persona o empresa que brinde servicios de limpieza pero que no sea parte de la planilla del centro educativo, de manera que llegue a realizar su trabajo de 2 y 3 veces por semana, 5 o 6 horas diarias, según sea la necesidad, de manera que la oferta sea por servicios profesionales.

- ✓ **Actividad 4:** Crear un comité de padres de familia para apoyar diferentes actividades de la institución.

Puesta en marcha y responsables: En reunión con las docentes cada nivel debe elegir un grupo de padres de familia, los cuales brindarán apoyo al centro educativo en gestiones de organización y planeamiento de actividades especiales con los niños y niñas. Esta actividad será supervisada directamente por la Coordinadora Académica.

8.6.5. Área de gestión: Programas Educativos

- ✓ **Actividad 1:** Fortalecer la enseñanza del idioma inglés.

Puesta en marcha y responsables: Es imperante buscar un perfil profesional que responda a la necesidad de brindar enseñanza del idioma inglés, además, se pueden buscar herramientas de capacitación y material de apoyo que fomente este tipo de enseñanza, para esto se requiere del apoyo de los administradores y de la coordinadora académica quien debe buscar aquellos materiales que mejor se adecúen al contexto.

- ✓ **Actividad 2:** Revisar la doctrina organizacional.

Puesta en marcha y responsables: Al haber pasado 5 años desde que se plantearon la misión, visión y objetivos de la organización, se debe realizar una revisión detallada de la doctrina organizacional para buscar nuevas metas y objetivos por alcanzar como centro educativo. Para esto se necesita de la participación de los administradores y la opinión del personal docente.

- ✓ **Actividad 3:** Realizar reuniones periódicas con el personal.

Puesta en marcha y responsables: Establecer el horario y la periodicidad de las reuniones que se realizarán con las docentes, se recomiendan como mínimo 2 reuniones mensuales, estas estarán a cargo de la coordinadora académica con influencia de los administradores.

- ✓ **Actividad 4:** Implementar talleres extracurriculares para el tiempo de guardería como mini chefs, música, expresión corporal, juegos tradicionales, dibujo entre otros.

Puesta en marcha y responsables: Ofertar servicios extracurriculares para el tiempo de guardería como mini chefs, música, expresión corporal, juegos tradicionales, dibujo, entre otros, requiriendo como mínimo de la participación de 5 estudiantes por clase extra para poder dar apertura de la clase, para esto se requiere del apoyo de los padres y madres de familia y la coordinación de los administradores.

Etapas #2:

Proyectos que refuercen la gestión estratégica.

Objetivo: Plantear tres proyectos institucionales que refuercen la gestión estratégica del del CAI La Vid Education Day Care and Preschool.

- ✓ **Proyecto #1:** Comprar play para la zona de juegos externa.

Puesta en marcha y responsables: Establecer un ahorro mensual para la adquisición de un play nuevo de madera para la zona externa de la institución, los administradores pueden realizar rifas para recolectar fondos para este fin.

- ✓ **Proyecto #2:** Realizar en conjunto con las docentes y los estudiantes una huerta.

Puesta en marcha y responsables: Las docentes deben integrar dentro de sus planeamientos este proyecto institucional, de manera que se trabaje en el mismo durante todo el año, este proyecto requiere del apoyo de toda la comunidad educativa y puede ser de gran ayuda para el comedor estudiantil.

Etapas #3:

Necesidades especiales .

Objetivo: Plantear una estrategia para cubrir una necesidad específica presente en

el CAI La Vid Education Day Care and Preschool.

- ✓ **Proyecto #1:** Comprar cámaras de seguridad para las instalaciones.

Puesta en marcha y responsables: Realizando un ahorro mensual los administradores pueden contemplar la compra e instalación de cámaras de seguridad para todo el edificio y la zona externa para finales del año 2022.

8.7. Aportes de la propuesta

Con esta propuesta se pretende que el centro educativo El CAI La Vid Education Day Care and Preschool, logre mejorar en las diferentes áreas de gestión, a saber: material, personal, mercadológica, administrativa y de programas educativos. Se les brinda el instructivo completo para que puedan seguir trabajando e implementando esta herramienta como mecanismo de mejora continua.

Además, se da a conocer a toda la comunidad educativa la doctrina organizacional de manera que todos se identifiquen con la misma. Las docentes, padres de familia y administradores se pueden beneficiar con las diferentes propuestas de mejora, ya que, todas influyen en la calidad del servicio que ofrece en centro educativo CAI La Vid Education Day Care and Preschool, en general.

En seguida se visualiza el resumen de las actividades planteadas para el Plan Anual de Trabajo 2022 para el CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

PLAN ANUAL DE TRABAJO

Organización		CAI La Vid Education Day Care and Preschool						
Modalidad de Atención		Centro de Atención Integral		Año		2022		
Misión		Ser una institución cristiana de educación preescolar que estimule y desarrolle integralmente, las habilidades y capacidades del niño, en lo físico, cognoscitivo, lingüístico y social, con independencia, seguridad y excelencia, de modo que se conviertan en personas de bien, de honra para sus familias y de servicio al prójimo.						
Visión		La Vida Education Day Care and Preschool, es una institución cristiana de educación preescolar que educa y desarrolla niños con base en un curriculum y un método de enseñanza completo e integral, acorde con el nivel del niño, incluyendo lo mejor de diversas metodologías de enseñanza.						
Objetivos		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer a los padres un conveniente lugar de cuidado y desarrollo para su hijo, con las facilidades suficientes como para poder trabajar y estudiar sin preocuparse por la adecuada atención de sus hijos. 2. Estimular el aprendizaje del niño con un método integral y novedoso basado en las bondades de diferentes metodologías educativas. 3. Cuidar el oportuno y adecuado desarrollo del niño. 4. Desarrollar las habilidades políglotas en los niños. 5. Promover la formación en diferentes artes, deportes y habilidades varias. 						
Objetivo específico	Meta	Indicador	Programación		Presupuesto			Responsable
			I Semestre	II Semestre	Institución	Docentes	Padres de familia	
Área de Gestión Material								
Crear juegos para la zona externa con material reutilizado (llantas, pallets)-	Tener juegos nuevos en la zona externa de la institución a bajo	Elaboración de juegos para la zona externa utilizando llantas viejas y pallets	X	-	X	-	X	Docentes y Administradores

	costo adquiriendo material reutilizado.	donados.							
Buscar patrocinadores para comprar productos a un mejor precio u obtener descuentos.	Obtener descuentos y donaciones de diferentes entidades para la compra de insumos básicos. Banco de Alimentos, CSU, Omar Dengo, Importadora Monge, etc.	Tener mejores precios en alimentos, recursos materiales y otros.	X	-	X	-	-	-	Administrativos.
Dar mantenimiento al mobiliario existente.	Brindar mantenimiento 2 veces al año a los recursos materiales de la institución (mesas, sillas, paredes, juguetes, material didáctico, etc)	Brindar mantenimiento preventivo al mobiliario y recursos materiales para evitar que estos se dañen.	X	X	X	-	-	-	Administrativos
Realizar una feria para recaudar dinero por medio de la venta de comidas y un BINGO.	Recolectar dinero para suplir una necesidad específica como la compra de colchonetas, equipo tecnológico, etc.	Participación de toda la comunidad educativa en la feria para recolectar fondos para suplir una necesidad específica.	-	X	X	-	X	-	Administradores, docentes y comité de padres de familia
Área de Gestión Personal									
Brindar 3 capacitaciones anuales al personal -	Brindar 3 capacitaciones anuales al personal costeadas un 50% o más por la institución.	Personal motivado por las capacitaciones recibidas en diferentes temas de interés.	X	X	X	X	-	-	Docentes y Administradores
Redactar un manual descriptivo de puestos y brindar un contrato de servicios para el personal.	Tener un manual descriptivo de puestos en donde se mencionen las funciones, horarios y salarios del personal según su puesto y un contrato de servicios para todo el personal.	Tener disponible un manual descriptivo de puestos y un contrato de servicios para todos los empleados.	X		-	-	-	-	Administradores
Realizar dos	Aplicar dos	Personal	X	X	-	-	-	-	Administradores

evaluaciones de desempeño docente al año.	evaluaciones de desempeño docente al año y sus respectivas devoluciones.	comprometido en el cumplimiento de sus funciones y búsqueda constante de calidad.							ores
Contratación de personal adecuado para la atención de los diferentes grupos, labores de limpieza y cocina.	Tener la cantidad de personal adecuado para las diferentes funciones que se requieren en el CAI.	Tener la cantidad de personal suficiente para que ningún funcionario se recargue en sus funciones.	X	X	X	-	-		Administradores
Área de Gestión Mercadológica									
Mejorar el uso de la página de Facebook	Crear más interacciones y padres interesados utilizando adecuadamente la información que se suministra en la página de Facebook.	Interés de más familias en el centro educativo y por ende más matrículas.	X	X	X	-	-		Administradores
Realizar capacitaciones, charlas y talleres para padres, gratuitos.	Realizar capacitaciones, charlas y talleres para padres de forma virtual, abiertas al público.	Aumento de matrícula e involucramiento de las docentes y familias de la institución.	X	X	-	-	-		Administradores y docentes
Ofrecer clases extracurriculares como danza, artes, karate, entre otros.	Acrecentar la oferta educativa y llamar la atención de más familias.	Aumento de matrícula y apoyo de las familias que pertenecen a la institución	X	X	X	-	X		Administradores
Área de Gestión Administrativa									
Contar con la presencia regular de los directores generales.	Establecer un horario regular de los administradores en la institución.	Resolución asertiva de conflictos y mejor comunicación por la presencia regular de los administradores.	X	X	-	-	-		Administradores
Distribuir adecuadamente las funciones de la coordinadora académica.	Establecer el puesto de coordinación académica de manera que desarrolle funciones administrativas y de coordinación.	La persona encargada de esta área revisa, gestiona y analiza todo lo que corresponde con los programas educativos, desempeño docente y situaciones especiales con los estudiantes.	X	X	X	-	-		Administradores

Subcontratar personal de limpieza.	Subcontratar el servicio de limpieza para evitar gastos de cargas sociales y otros.	Tener personal que se encargue de las funciones de limpieza sin que la institución tenga que hacerse cargo del pago de cargas sociales.	X	X	X	-	-	Administradores
Crear comité de padres de familia para apoyar diferentes actividades de la institución.	Lograr más participación e involucramiento de las familias en las diferentes actividades que se realizan en el centro educativo.	Participación e involucramiento de las familias en las diferentes actividades.	X	X	-	-	-	Administradores, docentes y padres de familia
Área de Gestión de Programas Educativos								
Fortalecer la enseñanza del idioma inglés.	Contratar y capacitar al personal en el manejo del idioma inglés.	Mejor manejo del idioma inglés en las docentes.	X	X	X	X	-	Administradores y docentes
Revisar la doctrina organizacional	Actualizar la doctrina organizacional con el fin de plantearse nuevos objetivos.	Tener metas y objetivos claros para el trabajo de los próximos años.	X	-	-	-	-	Administradores y docentes
Realizar reuniones periódicas con el personal.	Poder revisar periódicamente el resultado de los programas y metodologías utilizadas.	Mejora y actualización de los programas educativos utilizados tomando en cuenta la opinión de las docentes.	X	X	X	-	-	Administradores y docentes
Implementar talleres extracurriculares para el tiempo de guardería.	Que las familias matriculen y costeen los talleres extracurriculares.	Familias interesadas en matricular a sus hijos en uno o más talleres ofrecidos en el tiempo de guardería.	X	X	X	-	X	Administradores y padres de familia

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Programación		Presupuesto	Responsable
			I Semestre	II Semestre	Costo Aproximado	
PROYECTOS						
COMPRA DE UN PLAY PARA EL JARDÍN						

Comprar un play para la zona de juegos externa.	Comprar un play nuevo para la zona externa a fin de año.	Tener un play nuevo a finales del 2022.	-	X	CRC 1,000,000.00	Administradores
HUERTA						
Realizar en conjunto con las docentes y los estudiantes una huerta.	Obtener variedad de hortalizas para el comedor: tomate, lechuga, chayotes, culantro, etc.	Proveer a la cocina de diferentes insumos con los productos de la huerta.	X	X	CRC 200,000.00	Administradores y docentes
NECESIDADES ESPECÍFICAS						
COLOCAR CÁMARAS DE SEGURIDAD						
Comprar cámaras de seguridad para las instalaciones.	Instalar cámaras de seguridad en todo el edificio y en la zona externa.	Cámaras instaladas al final el I Semestre del 2022.	X	-	CRC 500,000.00	Administradores

Nota: elaboración propia (2021), a partir del análisis realizado con la información del CAI La Vid Education Daycare & Preschool.

Tabla 5. Resumen de las propuestas de actividades del Plan Anual de Trabajo para el CAI La Vid Education Daycare & Preschool 2022.

ANEXO #1**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LAS DOCENTES Y DIRECTORES**

A continuación, se muestra un instrumento de importancia para el proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa, el cual, tiene como objetivo identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las áreas de gestión material, personal, mercadológica, administrativa y del programa educativo, de la institución La Vid Education Day Care & Preschool.

Se le realizarán una serie de preguntas. Siéntase en total libertad de contestar lo que se le solicita.

La información suministrada mediante este instrumento es confidencial y su finalidad es obtener información, exclusivamente para el desarrollo de la investigación.

I PARTE INFORMACIÓN GENERAL**1. Género**

() Femenino

() Masculino

2. Edad

() 20 a 30 años

() 31 a 40 años

() 42 a 50 años

() más de 50 años

3. Formación Académica

() Técnico en _____

() Bachillerato en _____

() Licenciatura en _____

() Maestría en _____

() Doctorado en _____

() Ninguno _____

4. Tiempo de servicio en la institución

() 0 a 2 años

() 2 a 3 años

() 3 a 5 años

II PARTE. PREGUNTAS RESPECTO AL ÁREA DE **GESTIÓN MATERIAL**, LA CUAL INCLUYE LOS BIENES INMUEBLES, LOS BIENES MUEBLES Y LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INSTITUCIONAL. CON RELACIÓN A ÉSTOS MENCIONE:

5. Fortalezas:

1- _____

2- _____

3- _____

6. Oportunidades:

1- _____

2- _____

3- _____

7. Debilidades:

1- _____

2- _____

3- _____

8. Amenazas:

1- _____

2- _____

3- _____

III PARTE. RESPECTO AL ÁREA DE **GESTIÓN DE PERSONAL**, LA CUAL INCLUYE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DEL

PERSONAL, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN E INCENTIVOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. CON RELACIÓN A ÉSTOS MENCIONE:

9. Fortalezas:

1- _____

2- _____

3- _____

10. Oportunidades:

1- _____

2- _____

3- _____

11. Debilidades:

1- _____

2- _____

3- _____

12. Amenazas:

1- _____

2- _____

3- _____

IV. RESPECTO AL ÁREA DE **GESTIÓN MERCADOLÓGICA**, LA CUAL INCLUYE CONDICIONES TECNOLÓGICAS, LEGALES, POLÍTICAS, ECONÓMICAS, DEMOGRÁFICAS, CULTURALES Y SOCIALES, DE LA INSTITUCIÓN, MENCIONE:

13. Fortalezas:

1- _____

2- _____

3- _____

14. Oportunidades:

1- _____

2- _____

3- _____

15. Debilidades:

1- _____

2- _____

3- _____

16. Amenazas:

1- _____

2- _____

3- _____

V. RESPECTO AL ÁREA DE **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**, LA CUAL INCLUYE LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, ASESORÍA Y EVALUACIÓN DE CADA ÁREA DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN, MENCIONE:

17. Fortalezas:

1- _____

2- _____

3- _____

18. Oportunidades:

1- _____

2- _____

3- _____

19. Debilidades:

1- _____

2- _____

3- _____

20. Amenazas:

1- _____

2- _____

3- _____

VI. RESPECTO AL ÁREA DE **GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS**, LA CUAL INCLUYE LOS PROGRAMAS Y SUS ELEMENTOS, EL SISTEMA EDUCATIVO COMO REFERENCIA, EL CONTEXTO, LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA SEGÚN LO PLANEADO Y EL LOGRO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN, MENCIONE:

21. Fortalezas:

1- _____

2- _____

3- _____

22. Oportunidades:

1- _____

2- _____

3- _____

23. Debilidades:

1- _____

2- _____

3- _____

24. Amenazas:

1- _____

2- _____

3- _____

¡Muchas gracias por la información brindada!

ANEXO #2**GUÍA GRUPO FOCAL PARA PADRES DE FAMILIA**

En primera instancia se agradece su participación en el proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa, el cual, tiene como objetivo identificar las estrategias de gestión del CAI La Vid Education Daycare & Preschool, en la implementación del documento Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral.

Durante su participación es importante respetar el turno de cada participante y seguir la secuencia de las preguntas que realiza el moderador.

Se informa que la sesión será grabada en audio para la mejor recolección de la información suministrada por cada participante.

I PARTE. PARTICIPANTES

II PARTE. GESTIÓN MATERIAL

1. Con relación al seguimiento de los lineamientos principales como acatamiento de la ley 7600, ventilación, iluminación, atención a emergencias y salubridad general de las instalaciones, ¿Consideran que se cumplen en el centro educativo? ¿Qué se puede mejorar?

2. ¿Cómo consideran que se encuentra el mobiliario y la planta física en general (aulas, comedor, espacio de juego, cocina, servicios sanitarios, etc.)? ¿Qué mejoras se podrían gestionar?

3. El recurso material (servicios sanitarios, mesas, sillas, espacios de juego, material didáctico, lugar para guardar las pertenencias de los niños, etc.) se encuentran en buenas condiciones o requieren mejoras? Propuestas de mejora en este aspecto.

4. La institución cuenta con un Botiquín de primeros auxilios bien equipado. ¿Consideran que deben renovarlo y revisarlo periódicamente?

II PARTE. GESTIÓN PERSONAL

5. Existe conocimiento por parte de los involucrados sobre los requisitos indispensables de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, de no ser así, ¿Cuáles consideran se toman en cuenta para obtener el puesto?

III PARTE. GESTIÓN MERCADOLÓGICA

6. Se encuentra la institución cumpliendo con las normas y regulaciones que exige la Ley No.9220 sobre la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. ¿Por qué? ¿Tiene conocimiento acerca de esta Ley?

7. ¿Cómo podría prepararse la institución para un aumento de matrícula?
¿Considera que está lista para esto? ¿Por qué?

IV PARTE. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

8. ¿Consideran que la planificación, organización, dirección, asesoría y evaluación del centro educativo es adecuada? ¿Por qué?

V PARTE. GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

9. ¿Consideran que los programas educativos están acordes con la misión, visión y objetivos de la institución?

10. ¿Cumplen los programas educativos con el desarrollo integral de los niños y niñas que asisten al centro educativo?

11. ¿Cuáles aspectos, contenidos y estrategias pueden complementarse con los programas educativos del centro educativo?

REFERENTE BIBLIOGRÁFICO

Agustín, F. (2011). Factores administrativos que inciden en la supervivencia y desarrollo de pequeñas y medianas empresas industriales, departamento de Zacapa, Guatemala. Universidad Estatal a Distancia, Escuela de Administración. Costa Rica: UCR.

Arroyo, J. (2011). Gestión estratégica de las organizaciones. Costa Rica: Editorial UCR.

Arteaga, R. (2012). Fundamentos de Mercadotecnia. Universidad Nacional Autónoma de México. México: SUAyED.

Chávez, J. (2013). El servicio subrogado de Estancias Infantiles en México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México: UNAM.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (7ma Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Cleveland, G., & Colley, S. (3 de July de 2013). Integration of Child Care and Education in Canada: A Comparison with Sweden, New Zealand, England and Wales. *Journal of Early Childhood* , 167-189.

Conare. (2019). Estado de la Educación Costarricense (7 ed.). Costa Rica: Masterlitho.

Consejo Nacional de Rectores. (2021). Estado de la Educación. Costa Rica: Programa Estado de la Nación.

Consejo Superior de Educación. (2011). El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Edcuación Costarricense . Costa Rica: Litografía e Imprenta Universal S.A.

Decreto No.30186-S. (2012). Normas para la habilitación de centros de atención integral y hogares comunitarios. Costa Rica: Ministerio de Salud.

Esquivel, C., González, J., & Tellez, V. (2017). Posibles escenarios de mejora al programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica a un horizonte de 10 años. Universidad de Costa Rica. Costa Rica: UCR.

Flores, M. (2016). La globalización como fenómeno político, económico y social. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas* , 26-41.

Garbanzo, G., & Orozco, V. (2007). Desafíos del Sistema Educativo Costarricense: Un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación* , 31, 95-110.

Gurdián, A. (2007). El paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa. Costa Rica, San José: Print Center.

Gútiérrez, P. (1995). La educación Infantil: modelos de atención a la infancia. *Revista Complutense de Educación* , 101-113.

Guzmán, J. (2014). Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica. Costa Rica: Copyright © Naciones Unidas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta edición ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.

Huergo, J. (2003). Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas” , 1-5.

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2018). Plan Estratégico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (PEI-REDCUDI) 2018-2022. Costa Rica: IMAS.

Juárez, C. (2002). Cuidado Infantil en México. México: Universidad Pedagógica Nacional.

Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, Ley No.7600. (1996). Costa Rica: TSE.

Ley No. 9220. (2014). Red Nacional de Cuido y de Desarrollo Infantil. Costa Rica: La Asamblea Legislativa.

Ley No.2160. (1957). Ley Fundamental de Educación. Costa Rica: La Asamblea Legislativa.

Machado, G., & Machado, M. (2006). Funciones y deberes del administrador y administradora educativa. Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración Educativa. Costa Rica: UCR.

Madríz, F. S. (2003). La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica. Revista Educación , 9-16.

Martínez, L. (2012). Administración Educativa. México: Red Tercer Milenio S.C.

Ministerio de Educación Pública. (2018). Marco curricular para la educación de la niñez desde el nacimiento hasta los 6 años. Costa Rica: MEP.

Ministerio de Educación Pública. (2014). Programa de Estudio EDUCACIÓN PREESCOLAR. Costa Rica: MEP.

Normas para la habilitación de Centros de Atención Integral, Decreto No. 30186-S (Presidencia de la República 07 de 03 de 2002).

OCDE. (2018). Estudios económicos de la OCDE: Costa Rica. Costa Rica: Copyright Clearance Center.

Organización de Estados Iberoamericanos. (2002). Educación y Globalización: Los desafíos para América Latina. Corporación ESCENARIOS.org. Colombia: OEI.

Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. (2001). Niños pequeños grandes desafíos. París: OCDE.

Ortíz, A. (2012). LA RED NACIONAL DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL Y SU VINCULO CON LOS DERECHOS HUMANOS A PARTIR DEL DECRETO EJECUTIVO N°. 36020. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica: UNED.

Peralta, L. (2014). Propuesta para modelo de estrategia de responsabilidad social empresarial para la incorporación de la empresa privada en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI). Universidad de Costa Rica, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Costa Rica: UCR.

Pérez, M. (2016). Las áreas funcionales de la empresa. Publicaciones Didácticas , 288-291.

Picado, C., & Umaña, N. (2014). Desarrollo de Capacidad Institucional en los Centros de Cuido Municipales, de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Análisis de los casos del Centro de Cuido de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén. Universidad de Costa Rica. Costa Rica: UCR.

Proulx, D. (2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. Lima, Perú: Agriteam Consulting, Ltd.

Rodríguez, J., & Sánchez, P. (2011). Globalización y educación: repercusión del fenómeno en los estudiantes y alternativas frente al mismo. Universidad Complutense de Madrid. España: UCM.

Salgado, A. (2013). El cuidado infantil en el ámbito doméstico de la Capital Neuquina. Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Argentina: Creative Commons Argentina.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). Administración Estratégica. México: LIMUSA WILEY.

Seibold, J. (2000). La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. Revista Ibero-Americana de educación , 215-231.

UNESCO. (2008). Indicadores de la Educación de la Primera Infancia en América Latina. Chile, Santiago: ONU para la Educación, Ciencia y la Cultura.

Vilcarromero, R. (2013). La gestión en la producción. (F. U. Garcilaso, Ed.) Perú: eumed.net.

Villalobos, L. (2017). Enfoques y diseños de investigación social: cuantitativos, cualitativos, mixtos. Costa Rica: EUNED.