

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y SU MEJORAMIENTO
DOCUMENTADOS EN UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CASO: CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL SMALL VILLE

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL

GABRIELA ESPERANZA GUAMÁN ALOBUELA

MARÍA GABRIELA MEDIAVILLA BUSTAMANTE

QUITO, 2011

Director: Ing. Genoveva Zamora

Informante 1: Ing. Pablo López

Informante 2: Ing. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos principalmente a nuestra familia, por todo el apoyo incondicional que nos han brindado. A nuestros padres por todos esos años de infinita paciencia y esfuerzo en los que nos inculcaron excelentes valores.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todos los conocimientos que nos brindaron para realizarnos como personas y como profesionales, agradecemos de manera especial a nuestra Directora Genoveva Zamora por ser una excelente guía y por haber dedicado su tiempo al desarrollo de esta disertación.

A nuestros padres por su apoyo moral y económico, tanto en nuestra vida personal como en la culminación de nuestros estudios.

INDICE

INTRODUCCION, 1

1. ANALISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, 3

- 1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS CENTROS INFANTILES EN EL ECUADOR, 3
 - 1.1.1. Ministerio de educación del Ecuador sobre la educación inicial, 4
 - 1.1.2. La educación inicial en el Ecuador reseña histórica, 5
 - 1.1.3. La educación inicial como sistema y como proceso, 8
 - 1.1.4. Resultados de la investigación sobre la situación de la educación infantil en el Ecuador , 10
 - 1.1.4.1. Índice de los derechos de la niñez, 10
 - 1.1.4.2. Progreso de la educación ecuatoriana, 16
 - 1.1.5. Código de la niñez y adolescencia y ley de educación del Ecuador , 24
- 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN, 25
- 1.3. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN, 27
- 1.4. OFERTA DE SERVICIOS, 28
 - 1.4.1 Equipo profesional, 31
 - 1.4.1.1. Factor humano, 31
 - 1.4.1.2. Competencias profesionales, 35
 - 1.4.1.3. Características personales, 36
 - 1.4.2. Ambientes y áreas, 38
 - 1.4.2.1. Instalaciones, 38
 - 1.4.2.2. Ambiente físico, 38
 - 1.4.2.3. Ubicación, 39
 - 1.4.2.4. Dependencias, 40
 - 1.4.3. Organización del tiempo, 42
 - 1.4.3.1. Factor tiempo, 42
 - 1.4.3.2. Organización del tiempo anual, 42
 - 1.4.3.3. Organización del tiempo diario, 44
 - 1.4.3.4. Determinación del horario, 44
 - 1.4.4. Recursos y medios, 46
 - 1.4.5. Estándares de calidad , 47
- 1.5. GESTIÓN PEDAGÓGICA. 49
 - 1.5.1. Referente curricular para educación inicial, 49

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACION ACTUAL, 51

2.1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ACTUAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL SMALL VILLE, 51

- 2.1.1 Análisis Interno, 53
 - 2.1.1.1 De la Administración, 53
 - 2.1.1.2 Del Servicio Educativo, 58
 - 2.1.1.3 Análisis de Estados Financieros, 65
 - 2.1.1.4 Infraestructura, 71
 - 2.1.1.5 Resultados de la Encuesta de Clima Laboral, 78
- 2.1.2 Análisis Externo, 89
 - 2.1.2.1 Entorno Político, 89
 - 2.1.2.2 Entorno Económico, 91
 - 2.1.2.3 Entorno Social, 92
 - 2.1.2.4 Competencia, 93

2.2 AUDITORIAS INTERNA Y EXTERNA, 95

- 2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos, 95
- 2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos, 97

2.3 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL FODA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL SMALL VILLE, 99

- 2.3.1 Matriz FODA, 99

2.4 PLAN DE TRABAJO EN BASE A LA ESTRATEGIA, 108

- 2.5 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 109
- 2.6 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO, 113

3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 124

- 3.1. DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS, 124
- 3.2. COSTOS Y TIEMPOS DE LOS PROCESOS MEJORADOS, 125
- 3.3. PROPUESTA DE VISION Y MISION, 131
- 3.4. PLANES DE MEJORA, 131

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 150

- 4.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA, 152
 - 4.1.1. Direccionamiento estratégico, 152
 - 4.1.2. Disposiciones legales y reglamentarias, 153
- 4.2. RECLUTAMIENTO Y MATRICULACIÓN, 155
 - 4.2.1. Reclutamiento, 155
 - 4.2.2. Matriculación, 156
- 4.3. SERVICIO EDUCATIVO, 157
 - 4.3.1. Diseño curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje, 157

- 4.3.2. Desarrollo curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje, 158
- 4.3.3. Evaluación de la enseñanza y aprendizaje, 158
- 4.4. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 159**
 - 4.4.1. Reclutamiento y selección de personal, 159
 - 4.4.2. Control y seguimiento del personal, 160
 - 4.4.3. Obligaciones con el personal , 161
 - 4.4.4. Desarrollo del personal, 162
- 4.5. **GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA , 162**
 - 4.5.1. Adquisición de bienes y/o servicios, 162
 - 4.5.2. Infraestructural, 163
 - 4.5.3. Administración de recursos financieros, 164
- 4.6. **SERVICIOS COMPLEMENTARIOS, 165**
 - 4.6.1. Transporte y logística , 165
 - 4.6.2. Refrigerios y almuerzo, 166

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 168

- 5.1. **CONCLUSIONES, 168**
- 5.2. **RECOMENDACIONES, 170**

BIBLIOGRAFIA, 185

ANEXOS, 187

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Educación Inicial CEI Small Ville es una institución creada para atender las necesidades de aprendizaje y de desarrollo de niños y niñas de 1 a 5 años. Prioriza la atención a las necesidades educativas y el desarrollo holístico de los niños y niñas, con el afán de potenciar sus habilidades innatas: intelectuales, psicomotrices, socio-afectivas, volitivas, artísticas, comunicativas, creativas, facilitando la incorporación de hábitos y normas, fortaleciendo su identidad cultural y la práctica de valores a través del conocimiento de sí mismo y de personas de su entorno natural y físico, todo, dentro de un ambiente cargado de afecto y respeto. La institución cuenta con la infraestructura, recursos y medios necesarios, personal docente y administrativo especializado en el manejo curricular vigente y correspondiente al nivel.

Sin embargo se ha detectado la necesidad de mejorar los procesos y servicios que ofrece el CEI Small Ville tanto en la gestión pedagógica y administrativa, a partir del levantamiento de procesos y la elaboración del Manual de Procedimientos todo esto a partir del análisis situacional de la institución en la que se identificaron los nudos críticos y la propuesta de estrategias de superación contenidas en el plan de mejoras.

El producto de este trabajo de investigación constituye un aporte significativo para la institución y para los demás centros de educación inicial, dando pautas de acción concretas para su ejecución, registro documental y evaluación en forma simultánea y sistemática, lo que permitirá además detectar dificultades o necesidades que podrán superarse y satisfacerse de manera oportuna manteniendo al CEI Small Ville en un proceso de mejoramiento continuo de acuerdo con las normas y estándares vigentes establecidas por las instituciones rectoras.

El Plan de Mejoramiento fundamentado en el Plan Estratégico de la institución establece metas e indicadores que permiten verificar el logro de los objetivos y cumplimiento de las estrategias, es decir, verificar la ejecución del plan.

La propuesta planteada por las autoras se constituye en herramienta necesaria para la optimización de los servicios que oferta la institución y similares en el medio educativo estudiado.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la educación ha experimentado significativos cambios, los mismos que se han basado en nuevos paradigmas sociales y científicos que plantean pautas y lineamientos claros para la renovación de los procesos educativos, en función del desarrollo integral del ser humano, de la satisfacción de sus necesidades y de la superación de problemas en relación con el momento histórico en que vive.

Los países de Latinoamérica y el Caribe, como miembros de las diferentes organizaciones mundiales y regionales, han emprendido en proyectos de mejoramiento de la calidad de la educación, a través de reformas a largo plazo, con modificaciones de fondo, orientadas a superar los nudos críticos y a cumplir con los fines y objetivos de sus respectivos sistemas educativos nacionales.

Los niños y niñas de hoy enfrentan un mundo colmado de situaciones nuevas, exigentes, nocivas o destructivas, interesantes, positivas, y llenas de valor, lo importante es saber cómo sobrellevarlas y sacar el mejor provecho de cada una en su momento respectivo

El Centro de Educación Inicial Small Ville, como parte de una realidad competitiva, ofrece servicios educativos de calidad con calidez, de acuerdo con la Primera Política del Plan Decenal de Educación Nacional: la Universalización de la Educación Inicial, en función de los derechos de los niños y niñas, que se han concretado en una política jurídica tanto internacional como nacional, que garantiza el cumplimiento de los mismos, tanto individuales como colectivos.

El Centro de Educación Inicial Small Ville presta sus servicios a las familias de los Sectores del Condado, Cotocollao, Ponciano, Carcelén, Pusuquí, Pomasqui; está ubicado en la calle José de Soto Oe4-65 y Av. La Prensa, frente al Centro Comercial Condado Shopping. Por ser una Institución de reciente creación se encuentra en una etapa de consolidación de los procesos pedagógicos y administrativos, para lo cual se realizó el levantamiento de procesos y se diseñó el Manual de Procedimientos, lo que garantiza mejores resultados de su gestión y la optimización de recursos y tiempo en beneficio de toda la Comunidad Educativa.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS CENTROS INFANTILES EN EL ECUADOR

El desarrollo integral del ser humano es un factor indispensable para la superación personal, familiar, social y nacional, por tanto en el caso de los niños y niñas menores de cinco años, requiere del apoyo comprometido de todos quienes forman parte de su contexto de pertenencia para crecer como seres amados, seguros y felices. Por eso se hace urgente alcanzar el logro de los objetivos propuestos de una educación para todos, por parte de todas las naciones. Se debe y se puede atender las necesidades básicas del aprendizaje, especialmente de niñas y niños de 0 a 6 años.¹

¹ Ministerio de Educación del Ecuador, (2008).
<http://www.educacion.gob.ec/_upload/NIVELEDUCACIONINICIAL.pdf>

Gráfico No. 1: Estructura del sistema educativo ecuatoriano

REC TORIA	SISTE MA	TIPO		NIVEL	SOSTENI MIENTO	JURIS DICCIÓN	
Ministerio de Educación	Educación Básica	Escolarizado	Regular	Educación Inicial	Fiscal	Hispana	Intercultural
			Especial				
			Popular Permanente	Educación General Básica			
		Formación Artística	Bachillerato		Municipal		
No Escolarizado	Popular Permanente		Particular				
Conesup	Superior			Técnico			
				Profesional			

Variables para acceso global

División Política Administrativa

Régimen Escolar

Fuente: http://www.educacion.gob.ec/_upload/NIVELEDUCACIONINICIAL.pdf

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

1.1.1. Ministerio de Educación del Ecuador sobre la educación inicial

“El Estado Ecuatoriano, con la rectoría del Ministerio de Educación, la corresponsabilidad de la familia, organizaciones comunitarias, instituciones públicas y privadas, asegurarán el acceso, permanencia y desarrollo integral de niños y niñas menores de cinco años de edad, en el nivel de Educación Inicial, dentro del sistema educativo nacional, caracterizado por el respeto a la interculturalidad en la diversidad, calidad, equidad, inclusión, ejercicio de derechos, deberes y responsabilidades de todos los actores. El país contará con el nivel de Educación Inicial universal, equitativo y de calidad que desarrolle competencias y capacidades en las niñas y niños menores de cinco años, en lo afectivo-social, cognitivo y psicomotriz para que sean capaces de construir sus propios aprendizajes y estructurar redes neurocerebrales permanentes. Lograr el desarrollo integral de niñas y niños menores de cinco años a través de una educación temprana de calidad y con equidad,

que respete sus derechos, la diversidad, el ritmo natural de crecimiento y aprendizaje y fomente valores fundamentales, incorporando a la familia y a la comunidad, en el marco de una concepción inclusiva.²

1.1.2. La educación inicial en el Ecuador reseña histórica

“El Ecuador reconoce la importancia de la niñez y la adolescencia y sus derechos

1923.- Se realizaron los primeros estudios cuantitativos sobre la niñez en el Ecuador.

1938.- Se dictó el primer Código de Menores con énfasis en el comportamiento “problemático” de los menores de edad.

1944.- La Constitución de la República integró, por primera vez, una sección entera destinada a la educación y a la cultura, en la que se reconoce que la educación es función y deber del Estado, con carácter obligatorio y gratuita.

Década de 1950 A partir de esta fecha, la acción pública enfatizó la educación y la salud.

Década de 1970 Los recursos del petróleo permitieron un papel más activo del Estado en la provisión de servicios sociales y la promoción del desarrollo.

Década de 1980 Dos imágenes cobraron fuerza durante esta década marcada por la crisis económica: el retorno de la pobreza como preocupación pública y el concepto de participación ciudadana. A partir de esta década, la creación de condiciones para el desarrollo saludable de

² Ministerio de Educación del Ecuador, (2008)
<<http://www.educacion.gov.ec/pages/interna.php?txtCodiInfo=70>>

los niños y sus necesidades específicas ha tenido un lugar destacado en los programas e investigaciones sociales.

Década de 1990 Se inició el movimiento social a favor de la infancia que buscaba proporcionar una nueva identidad a los niños y niñas como sujetos de derechos y participantes en las acciones que les afectan. El Ecuador suscribió la “Declaración mundial para la supervivencia, protección y el desarrollo de los niños del mundo”, al finalizar la Cumbre Mundial en Favor de la Infancia (CMI). El Ecuador se convirtió en el primer país de América Latina y de los países en desarrollo que ratificó la Convención sobre los Derechos del Niño. Se elaboró el primer “Plan Nacional de Acción a Favor de la Infancia”, resultado del trabajo conjunto de diversos actores.

1991.- Se conformaron los “Comités de Defensa de los Derechos de los Niños”, como una estrategia para difundir públicamente los compromisos de la Convención. Se conformó el Foro Ecuatoriano de Organizaciones por y con los Niños, Niñas y Adolescentes, un actor importante en la promoción de reformas políticas y legales para crear espacios donde se escuchen las voces de la niñez y la adolescencia.

1992.- Se reformó el Código de Menores por iniciativa del movimiento de organizaciones públicas y privadas a favor de los derechos de la niñez. Esta legislación incluyó el enfoque de derechos en algunos temas (maltrato, trabajo infantil), pero mantuvo elementos del modelo tutelar y no incluyó mecanismos de exigibilidad.

1994.- Entró en vigencia la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia.

1995.- Se aprobó la Ley Contra la Violencia a la Mujer y la Familia. El Consejo Nacional de las Mujeres apoya el establecimiento de las Comisarías de la Mujer y la Familia como mecanismos de prevención y protección contra la violencia.

1996.- Se realizó la primera evaluación del Plan Nacional de Acción para la Infancia. Se realizó la Consulta Nacional a la Niñez y Adolescencia. Aproximadamente, 460.000 niños y niñas entre 8 y 15 años, provenientes de 36 ciudades del Ecuador participaron en una consulta sobre lo que, en su opinión, debían ser las prioridades del próximo gobierno del país hacia la niñez y adolescencia.

1997.- Se inició el desarrollo del Sistema de Indicadores Sociales sobre los Niños, Niñas y Adolescentes (SINIÑEZ), primer esfuerzo para producir información sistemática y regular sobre la situación de la niñez y adolescencia desde un enfoque de derechos.

1998.- La nueva Constitución Política reconoció a los niños, niñas y adolescentes como actores de la vida ciudadana con derechos, garantías y obligaciones que comparten con los adultos. Se reformó la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia. Se creó la Defensoría del Pueblo Adjunta de la Mujer y la Niñez, como parte de la Defensoría del Pueblo.

1999 - 2001 Se realizó un amplio proceso de consulta sobre un nuevo Código de la Niñez y Adolescencia.

2000.- Se ratificó el Convenio 182 de la OIT sobre la prohibición de las peores formas de trabajo infantil.

2001.- Se presentó a las Naciones Unidas el “Informe nacional sobre el seguimiento de la Cumbre Mundial en Favor de la Infancia”, con un balance de los progresos alcanzados en el país durante la década de 1990.

2002.- Se estableció, con el apoyo del UNICEF, el Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia, una iniciativa ciudadana para medir y vigilar el cumplimiento de los derechos. Se difundieron los primeros “Índices de los derechos de la niñez” (IDN) para calificar el desempeño del país y sus provincias. Se suscribieron convenios de gestión entre el Ministerio de Salud Pública y diversos Municipios para la ejecución de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia.

2003.- Entró en vigencia el nuevo Código de la Niñez y la Adolescencia, que sustituyó al Código de Menores. Se publicó el primer informe del Observatorio de los Derechos de la Niñez: Estado de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia en el Ecuador.

2004.- Se inició la organización del Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia, mediante la creación del Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia y su Secretaría Ejecutiva Nacional. Se aprobó el Plan Nacional Decenal de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia.

2005.- Se suscribió el “Acuerdo Nacional por la Niñez y Adolescencia”, para impulsar en los dos años siguientes un conjunto de políticas prioritarias, entre el Consejo Nacional de la Niñez, los ministerios sociales, gobiernos seccionales y locales y 23 organizaciones de la sociedad civil e internacionales. Se reformó nuevamente la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia. Se reformó el Código Penal para tipificar los delitos sexuales en contra de niños, niñas y adolescentes. Se impulsaron los “Acuerdos Provinciales por la Niñez y Adolescencia” en 11 provincias. Se conformaron 45 Consejos Cantonales de la Niñez y Adolescencia y 7 Juntas Cantonales de Protección de Derechos. El gobierno declaró política de Estado la protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.”³

2011.- La Asamblea Nacional considerando que, el Art. 27 de la Constitución de la República establece que la educación debe estar centrada en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.⁴

1.1.3. La educación inicial como sistema y como proceso

La educación es un proceso continuo y sistemático que posibilita el desarrollo de la vida, por la vida y para la vida de la persona y de la sociedad, este proceso es eminentemente humano que privilegia la formación de las personas en función de sus estados de madurez y desarrollo de la personalidad y además considera los contenidos y principios científicos fundamentales.

³ Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Estado de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia en el Ecuador, 09 de Junio de 2010. <<http://www.odna.org/estado.html>>

⁴ Registro Oficial No. 417 Marzo 2011.

A la educación le corresponde un rol preventivo en el proceso del desarrollo social; por tanto de mantenerse activa, su responsabilidad fundamental radica en crear los espacios necesarios que permitan advertir y atender con mucha idoneidad las exigencias de los tiempos presente y futuro para que prepare a niños y niñas, a jóvenes y adultos de hoy, a cumplir con las responsabilidades históricas de ciudadanos/as, trabajadores/as, padres y madres de familia del mañana.

En este proceso intervienen las personas que aprenden y los que facilitan el aprendizaje y en su conjunto son quienes buscan el perfeccionamiento continuo en todas sus dimensiones y del desarrollo humano del grupo al cual pertenecen. Al respecto y sobre Educación Inicial o Parvularia, según PERALTA (1996) manifiesta lo siguiente: "La educación Parvularia se plantea como un puente entre la vida familiar y el sistema formal más estructurado y sistemático que caracteriza la educación básica".

Con este marco referencial se puede concluir que la educación inicial es un proceso que busca el desarrollo en todos los aspectos del niño y la niña desde que nacen hasta los cinco años de edad, proceso que contempla objetivos relacionados con la identidad histórico social en función de la época en la que viven, del reconocimiento de la diversidad personal, cultural y lingüística y del establecimiento de vínculos afectivos positivos con su entorno multicultural y al desarrollo de su autoestima.

1.1.4. Resultados de la investigación sobre la situación de la educación infantil en el Ecuador

El Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia es un Consejo Ciudadano integrado por conocidos líderes de diversos sectores del país. Su carácter autónomo e independiente del sector gubernamental, le permite incidir en la opinión pública, con ética y profesionalismo, pues cuenta con dos instancias: una política y otra técnica, las cuales intervienen en cuatro áreas clave. Es un organismo no gubernamental, sin fines de lucro, que efectúa investigaciones sobre la situación social de la población ecuatoriana, con el fin de aportar en el diseño y evaluación de políticas públicas que apunten a consolidar la equidad y la justicia social.

De acuerdo a la investigación realizada por el Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia publicado en el Boletín No. 7 de Junio 2005, muestran los siguientes resultados:

1.1.4.1. Índice de los derechos de la niñez

“El Índice de los derechos de la niñez – de los primeros años (IDN-1) refleja el estado de tres garantías básicas de los niños y niñas de menores de 6 años de edad. Año tras año, para calificar el desempeño del país, el Observatorio hace tres preguntas sobre qué está pasando con cada uno de los tres derechos. Para contestar cada pregunta, se recopilan datos estadísticos que producen las instituciones oficiales y privadas. Con esos datos, se elaboran indicadores cuantitativos del incumplimiento de cada derecho.

El modelo para determinar el IDN-1 es el siguiente:

Cuadro No. 1: Modelo Índice de los derechos de la niñez

DERECHO	PREGUNTA PARA SABER CÓMO ESTÁ EL PAÍS	RESPUESTA (INDICADOR CUANTITATIVO DE INCUMPLIMIENTO)
<p>A vivir Todo niño y niña tiene el derecho intrínseco a la vida. Los Estados garantizarán en la máxima medida posible la supervivencia y desarrollo del niño. -Convención sobre los Derechos del Niño</p>	<p>¿Cuántos niños y niñas mueren antes de cumplir seis años?</p>	<p>Tasa de mortalidad en la niñez.</p>
<p>A crecer saludablemente El derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud y a los servicios para el tratamiento de las enfermedades y la rehabilitación. -Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>¿Cuántos niños y niñas no han crecido lo suficiente para su edad?</p>	<p>Tasa de desnutrición crónica en la niñez</p>
<p>A desarrollar la inteligencia y la seguridad emocional. El derecho a desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física hasta el máximo de sus posibilidades. -Convención sobre los Derechos del Niño</p>	<p>¿Cuántos niños y niñas carecen de condiciones propicias para su desarrollo intelectual y emocional?</p>	<p>(1) Tasa de analfabetismo de las mujeres en edad de tener hijos. (2) Tasa de no escolarización en el primer año de educación básica</p>

Fuente: <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf>

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Los tres indicadores cuantitativos se combinan en una sola cifra. El IDN-1 mide el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas como si se tratara de una calificación escolar. Las notas se expresan en una escala de 0 a 10 puntos en la que:

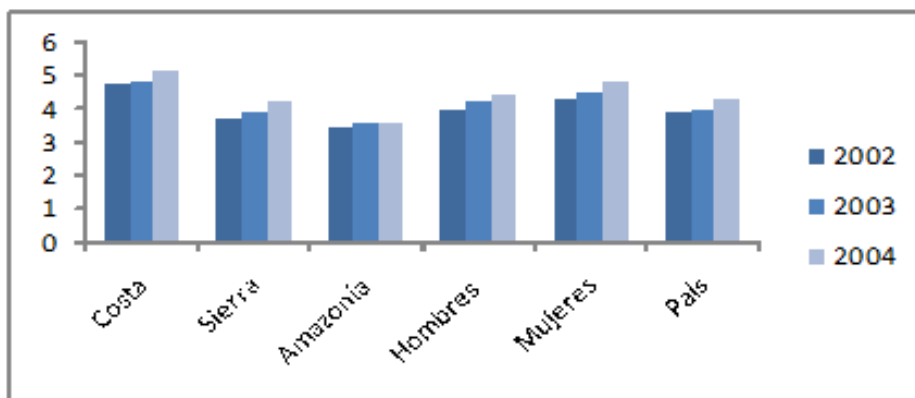
0 = la peor situación de cumplimiento de cada derecho observada en las provincias del país cuando el Observatorio comenzó su vigilancia; y 10 = cumplimiento cabal de los derechos de todos los niños y niñas del grupo de edad.”⁵

Cuadro No. 2: Índice de los derechos de la niñez

IDN-1	LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS					
	LIGERA MEJORA EN EL IDN-1 EN LA MAYORÍA DE PROVINCIAS sobre 10 puntos; en orden descendente según el valor del último año					
	2002		2003		2004	
PROVINCIA	VALOR	PUESTO	VALOR	PUESTO	VALOR	PUESTO
Galápagos	6.8	1	6	1	8	1
El Oro	5.3	2	5.4	2	5.7	2
Guayas	4.8	3	4.9	3	5.4	3
Pichincha	4.8	4	4.9	4	5.1	4
Azuay	4.4	5	4.5	5	4.9	5
Manabí	4	6	3.9	6	4.2	6
Los Ríos	3.8	7	3.7	7	4.2	7
Esmeraldas	3.8	8	4	8	4	8
Carchi	2.8	9	3.9	9	3.9	9
Sucumbios	3.1	10	3.4	10	3.9	10
Cañar	3.1	11	3.5	11	3.6	11
Tungurahua	2.9	12	3.2	12	3.5	12
Pastaza	3.6	13	3.7	13	3.5	13
Zamora Chinchipe	2.8	14	3.1	14	3.3	14
Napo	3.3	15	3.1	15	2.9	15
Loja	2.3	16	2.3	16	2.8	16
Imbabura	2.6	17	2.4	17	2.7	17
Morona Santiago	2.5	18	2.7	18	2.7	18
Bolívar	2.2	19	2.4	19	2.5	19
Orellana	2.4	20	2.3	20	2	20
Cotopaxi	1	21	1.4	21	1.8	21
Chimborazo	0.3	22	0.8	22	1.1	22
PAIS	3.9		4		4.3	

Fuente: <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf>
Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

⁵ Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Los Primeros Años, Boletín No. 7 Junio 2005.
 < <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf> >

Gráfico No. 2: El IDN-1 Mejoró en la Costa y en la Sierra

Fuente: <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf>

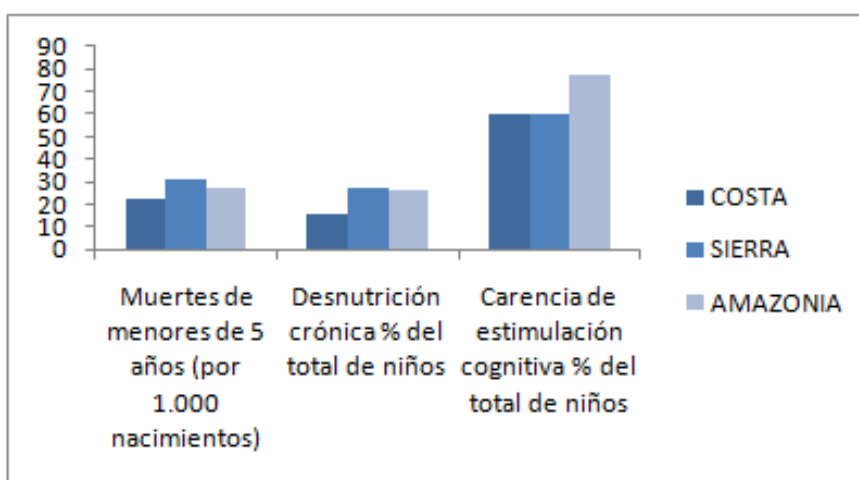
Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

“La situación económica de los países del tercer mundo y por ende de nuestro país, sumado a la inestabilidad política permanente, repercute directamente en los grupos sociales más desfavorecidos, pues es la inversión social la que menos recursos recibe, es decir para la salud y la educación. De acuerdo a los resultados obtenidos por el Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia en la investigación realizada en el Año 2004, se muestran los siguientes resultados:

- Mientras que en los países industrializados mueren solamente 7 de cada 1.000 niños y niñas que nacen antes de cumplir cinco años, en el Ecuador mueren 26 niños y niñas de cada 1.000. El 67% de los niños y niñas que mueren antes de cumplir 5 años fallecen antes de su primer año de vida y el 35% antes de cumplir el primer mes de nacidos. En la sierra tienen el riesgo mayor seguidos por la región amazónica. La región con menor riesgo de muerte antes de los cinco años es la costa.
- La desnutrición crónica afecta a los 21% de los niños y niñas ecuatorianos. Esta cifra desciende a los 16% en el caso de los niños y niñas costeños. La Sierra y la Amazonía tienen una suerte diferente, en las dos regiones el porcentaje nacional se eleva al 27% y al 26%. En los países industrializados este indicador tiene la cifra cero.

- La carencia de estimulación cognitiva para los pequeños en todo el país llega al 61%, cifras similares se observan en los niños y niñas serranos y costeños. En la Amazonía, ésta es la principal desventaja que enfrentan el 70% de los niños y niñas en su desarrollo inicial.
- El riesgo de muerte varía según la edad. Es mayor para los menores de un año, llega a su nivel más bajo en la edad escolar y aumenta ligeramente en la adolescencia. El 55% de las defunciones de menores de 18 años ocurren antes de que los niños y niñas cumplan un año de vida y el 22% antes de que cumplan 6 años.
- Entre las principales causas de muerte de los niños y niñas ecuatorianos antes de cumplir 5 años se encuentran el bajo peso o complicaciones en el parto, las enfermedades respiratorias y las malformaciones congénitas.”⁶

Gráfico No. 3: Cifras que componen el IDN-1, 2004

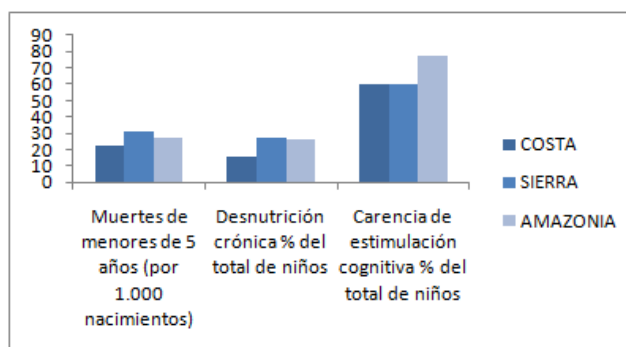


Fuente: <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf>

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

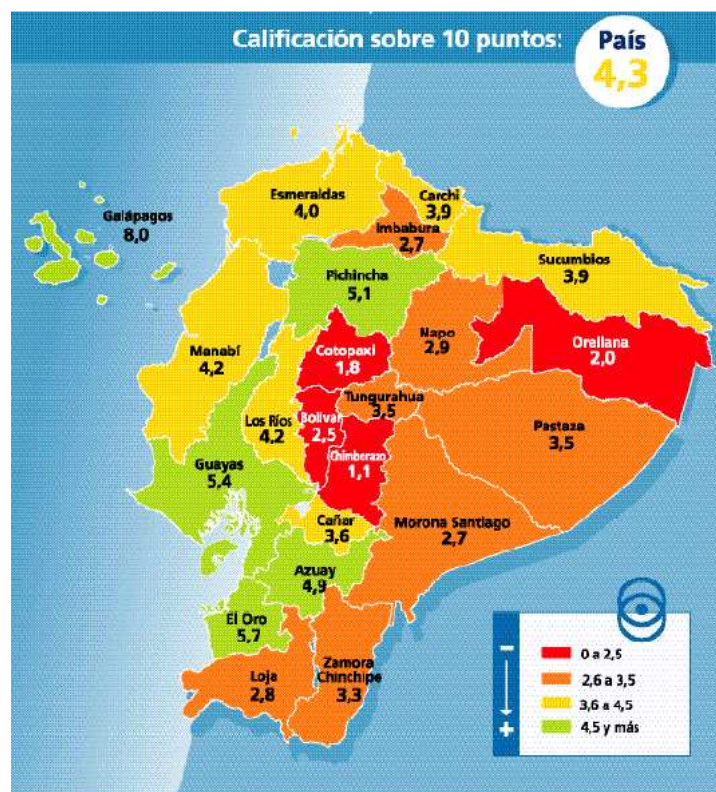
⁶ Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Los Primeros Años, Boletín No. 7 Junio 2005.
< <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf> >

Gráfico No. 4: La Desnutrición



Fuente: <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf>
Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Gráfico No. 5: Índice de los Derechos de la Niñez en los primeros años (IDN-1), Ecuador 2004.



Fuente: <http://www.odna.org/Publicaciones/primeros.pdf>
Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), es una organización internacional de carácter intergubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos. Sus ámbitos de actuación se refieren a la promoción de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto del desarrollo, la democracia y la integración regional.⁷

De acuerdo a la investigación realizada por la OEI en el Año 2006, muestran los siguientes resultados:

1.1.4.2. Progreso de la Educación Ecuatoriana

“El Ecuador sí ha llegado a un acuerdo sobre la necesidad de alcanzar la universalización de la cobertura de la educación básica. Aunque se han realizado importantes esfuerzos en este sentido durante las dos últimas décadas, todavía quedan niños y niñas, la mayoría en las áreas rurales, que aún no asisten a la escuela. Hay varias razones que explican el pobre desempeño de nuestro sistema educativo. Si bien el Ecuador cuenta con estándares consensuados de contenido curricular, es necesario definir si los estándares actuales son pertinentes para construir la sociedad del futuro.

No hay política docente en el país. La profesión de profesor está en crisis. Los sistemas de formación, capacitación e incentivos son inadecuados, y las tensiones entre el gremio y el gobierno de turno, son constantes. El Ecuador es uno de los países de América Latina que registra menos inversiones en educación. El gasto público no es sólo insuficiente para asegurar una educación de calidad para todos, sino que los rubros asignados se administran de una manera poco transparente y dispersa.

⁷ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2006.
<http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf>










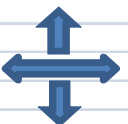
En la gestión del sistema educativo falta un consenso sobre el papel que deben jugar los diferentes actores, así como los mecanismos de coordinación entre ellos. A pesar de iniciativas importantes ejecutadas por algunos gobiernos locales, el sistema educativo ecuatoriano continúa centralizado. De igual forma, las escuelas no cuentan con los recursos ni las capacidades para promover procesos de gestión de calidad verificables.

La transformación del sistema educativo es una tarea compleja. La estrategia de mejoramiento de la calidad de la educación ecuatoriana con equidad será posible si todos los actores fundamentales contribuyen, desde sus respectivos espacios, para generar un cambio integral basado en un proyecto de país, una agenda consensuada y la decisión política requerida.”⁸

Para ayudar en este proceso, se ofrece la siguiente evaluación del progreso educativo en el Ecuador en los últimos diez años:

⁸ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2006. <http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf>

Cuadro No. 3: Informe del Progreso Educativo, Ecuador 2006

AREA	NOTA	TENDENCIA	COMENTARIOS		
COBERTURA	B		Ha existido un incremento importante en la cobertura de los niños y niñas que ingresan de 2.do a 7mo año de educación básica, pero el ausentismo es significativo en primero de básica, en los últimos años de básica, y en bachillerato.		
EFICIENCIA	C		Hay menor repetición escolar, pero todavía muchos niños y niñas abandonan la escuela antes de concluir sus estudios.		
CALIDAD	D		En las últimas pruebas nacionales los niños rindieron menos que en pruebas anteriores, y sus puntajes en pruebas internacionales son menores que los de otros países de América Latina.		
EQUIDAD	D		Los niños pobres provenientes de las áreas rurales, de la Costa y la Amazonía, indígenas y afroecuatorianos, acuden con menor frecuencia a la escuela y tienen logros académicos menores, en comparación con los de otras zonas. La diferencia de escolaridad entre ricos y pobres se ha incrementado.		
ESTÁNDARES	D		A pesar de existir estándares curriculares desde 1996, no se sabe si se están cumpliendo. Es necesario evaluar el progreso de la reforma curricular y establecer políticas para mejorar los niveles de ejecución.		
EVALUACIÓN	D		El sistema nacional de evaluación de logros de aprendizaje se quedó en suspenso. En el 2006 el modelo de evaluación LLECE fue asumido por el MEC.		
PROFESIÓN DOCENTE	D		Los sistemas de formación, capacitación e incentivos para los docentes continúan inadecuados. El hecho que los maestros no están integrados en las reformas educativas contribuye a que la situación no mejore.		
FINANCIAMIENTO	D		Ecuador invierte menos en educación que otros países. Además, el gasto es disperso y poco transparente. La tendencia no ofrece mucha esperanza en que se aumentará en inversión lo suficiente para el futuro próximo.		
GESTIÓN	C		Aunque existen iniciativas educativas importantes en el nivel local, la inestabilidad política continua y la debilidad institucional hacen cada vez más difícil coordinar el sistema, y dar continuidad a las políticas y programas educativos		
ESCALA DE NOTAS	A	Excelente		Progreso	
	B	Bueno			
	C	Regular			Sin tendencia definida
	D	Deficiente			Retroceso
	E	Muy Deficiente			

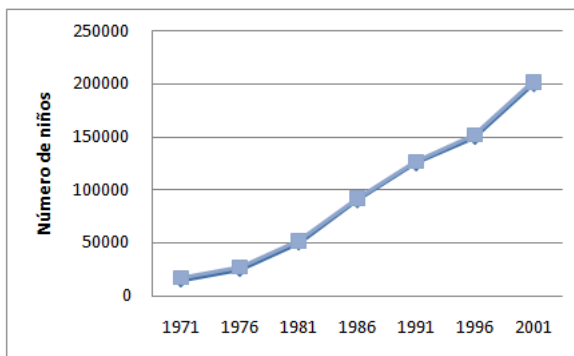
Fuente: http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

La matrícula en jardín de infantes ha aumentado significativamente en los últimos treinta años. Mientras que en 1971 sólo 15.000 niños asistían al jardín de infantes, en el

2001 se matricularon unos 200.000 niños, casi 3 veces más, de acuerdo al siguiente gráfico.⁹

Gráfico No 6: Niños de 4 y 5 años de edad matriculados en jardín de infantes, 1971 – 2001



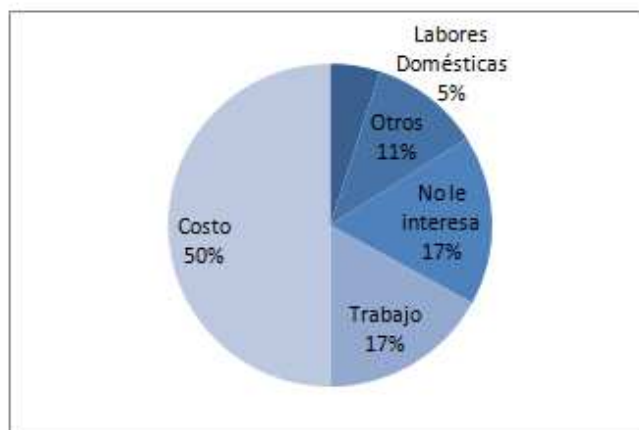
Fuente: http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf.
Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

La Encuesta de Condiciones de Vida de 1999 indica que el 48% de los niños y el 56% de las niñas entre 6 y 11 años no van a la escuela por el costo que implica su educación para sus familias. Para los jóvenes entre 12 y 17 años, las razones más importantes también son económicas: el alto costo y la necesidad de trabajo. También preocupa el hecho de que el 17% no asista a la escuela porque “no le interesa”. La razón radica, entre otros factores, en el uso de métodos pedagógicos y contenidos poco pertinentes, que no motivan el aprendizaje, de acuerdo al siguiente gráfico.¹⁰

⁹ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2006. <http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf>

¹⁰ Ibidem, p. 9

Gráfico No. 7: Razones en contra de la matriculación para niños entre 12 y 17 años, 1999.

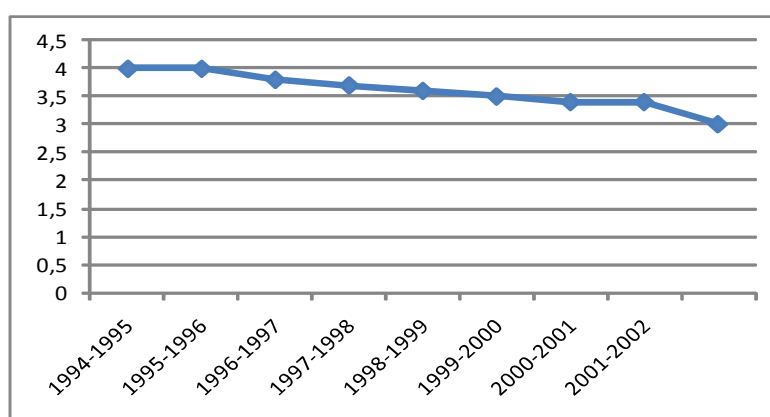


Fuente: http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En la última década, el porcentaje de alumnos de escuelas primarias (públicas y privadas) que repitieron los años, bajó del 4% en 1994 al 3% en 2003. Pero, la proporción de niños que abandonaron sus estudios se mantuvo igual: 4 de cada 100 estudiantes desertaron anualmente.¹¹

Gráfico No. 8: Repetición y deserción en las escuelas primarias (públicas y privadas) 1994-2003.



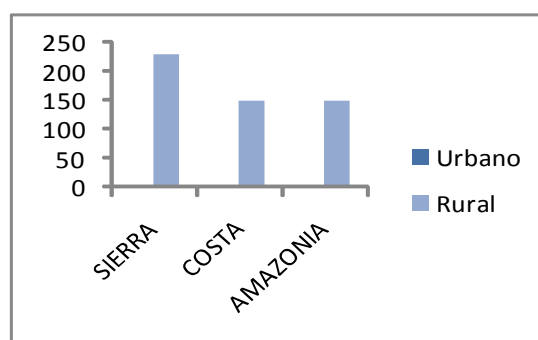
Fuente: http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

¹¹ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2006. http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf

Llama la atención que los recursos del presupuesto público se orientan a las áreas urbanas antes que a las zonas rurales, que son las más deprimidas del país. La distribución presupuestaria es inequitativa, ya que no se considera las necesidades específicas de cada región (Gráficos 8 y 9. La parte urbana de la Amazonia, por ejemplo, es la que invierte más recursos por alumno con respecto a las demás regiones, aunque representa menos del 2% de la población total y el 35% de la población amazónica.¹²

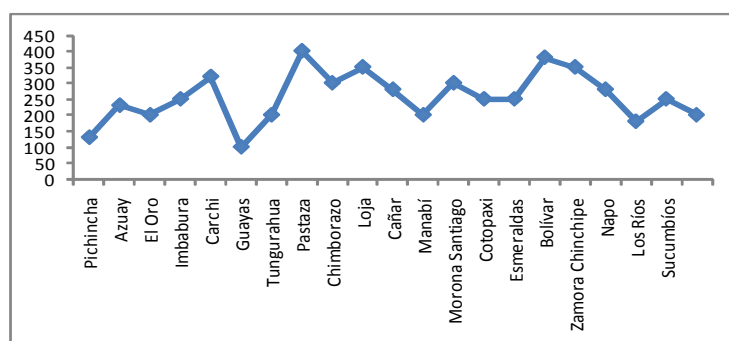
Gráfico No. 9: Gasto educativo por alumno en diferentes regiones, 2004



Fuente: <http://finanzas.gob.ec/portal>.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Gráfico No. 10: Gasto educativo y necesidades básicas insatisfechas por provincia, 2002-2003.



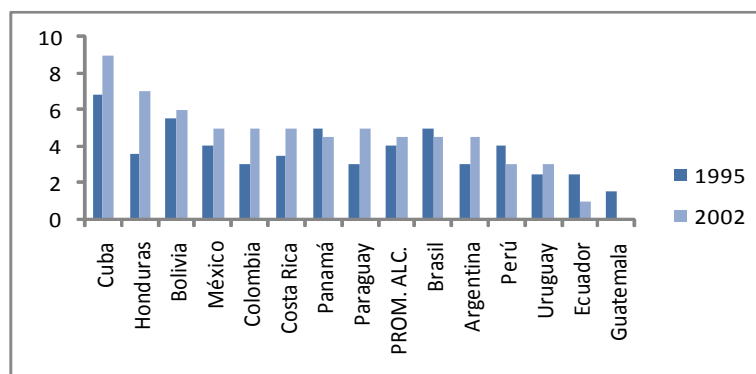
Fuente: <http://finanzas.gob.ec/portal>.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

¹² Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2006. <http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf>

El Ecuador invierte poco en educación. Según datos, la educación ocupa un lugar decreciente en el Presupuesto General del Estado: el 14% de los gastos totales del gobierno en 2004, nivel similar al de 1995. Otra variable también preocupante es la inversión en la educación como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), que se ha mantenido alrededor del 3% durante el período 1991 - 2002, y alcanzó su nivel más alto en 1999 (3.8%), para luego sufrir una fuerte caída a partir de 2000 (2.3% en 2001). Esta inversión se halla entre las más bajas de la región de acuerdo al siguiente gráfico.

Gráfico No. 11: Inversión en educación como porcentaje del PIB 1995-2002.



Fuente: <http://finanzas.gob.ec/portal>.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Cuadro No. 4: Indicadores Educativos de Ecuador, 2005.

INDICADORES EDUCATIVOS DE ECUADOR, 2005	
PIB per cápita (US \$)	3.900
Población (millones)	13
Total de Centros Educativos	27.285
% de población adulta a partir de los 18 años	61%
Años promedio de escolaridad de la población	7,3
años promedio de escolaridad de la fuerza laboral (25-59 años), 2002	10,1
% de la fuerza laboral con 12 años de educación, 2001	41,8
% de fuerza laboral con título universitario o técnico, 2001	23,8
Tasa de analfabetismo	9
Tasa de analfabetismo funcional	21,3
Esperanza de vida escolar	11,4
Tasa de matrícula neta de:	
Primaria	91%
Secundaria	45%
Superior	11%
Tasa de matrícula bruta de:	
Primaria	125%
Secundaria	65%
Superior	21%
% de población con primaria completa (12 años y más)	66,80%
% de población con secundaria completa (18 años y más)	22,60%
% de población con terciaria completa (24 años y más)	18,10%
Alumnos que entran a la escuela y logran culminar el quinto grado	81%
Tasa de repetición en primaria	5,60%
Tasa de repetición en secundaria	9,10%
Años promedio completar la primaria	6,87%
Días de escolaridad por año	200
Horas de escolaridad por año en primaria	1.000
Horas de escolaridad por año en secundaria	1.100
Presupuesto público en educación, % de PIB, 2002	2,9%
Presupuesto público en educación, % del presupuesto del Estado, 2004	14%
Presupuesto público por nivel educativo, 2006	
Educación primaria	46%
Educación secundaria	40%
Administración	15%
Gasto públicos según uso, 2005	
Remuneraciones	87%
Obras públicas	1%
Bienes y servicios	4%
Otras inversiones	6%
Gasto anual promedio de las familias en educación	s/d
% de maestros de primaria con el título requerido para enseñar en el nivel	60%
% de maestros de secundaria con el título requerido para enseñar en el nivel	70%

Fuente: http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

1.1.5. Código de la Niñez y Adolescencia y Ley de Educación del Ecuador

Los Centros Infantiles deben regirse al Código de la Niñez y la Adolescencia y la Ley de Educación del Ecuador, a continuación se detalla los Artículos que hacen referencia a la Educación Inicial.

Art. 1.- Finalidad.- Este Código dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad. Para este efecto, regula el goce y ejercicio de los derechos, deberes y responsabilidades de los niños, niñas y adolescentes y los medios para hacerlos efectivos, garantizarlos y protegerlos, conforme al principio del interés superior de la niñez y adolescencia y a la doctrina de protección integral.

Art. 2.- Sujetos protegidos.- Las normas del presente Código son aplicables a todo ser humano, desde su concepción hasta que cumpla dieciocho años de edad. Por excepción, protege a personas que han cumplido dicha edad, en los casos expresamente contemplados en este Código.

Art. 37.- Derecho a la educación.- Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Este derecho demanda de un sistema educativo que:

1. Garantice el acceso y permanencia de todo niño y niña a la educación básica, así como del adolescente hasta el bachillerato o su equivalente;
2. Respete las culturas y especificidades de cada región y lugar;
3. Contemple propuestas educacionales flexibles y alternativas para atender las necesidades de todos los niños, niñas y adolescentes, con prioridad de quienes tienen discapacidad, trabajan o viven una situación que requiera mayores oportunidades para aprender;
4. Garantice que los niños, niñas y adolescentes cuenten con docentes, materiales didácticos, laboratorios, locales, instalaciones y recursos adecuados y gocen de un ambiente favorable para el aprendizaje. Este derecho incluye el acceso efectivo a la educación inicial de cero a cinco años, y por lo tanto se desarrollarán programas y proyectos flexibles y abiertos, adecuados a las necesidades culturales de los educandos; y,
5. Que respete las convicciones éticas, morales y religiosas de los padres y de los mismos niños, niñas y adolescentes.

Art. 38.- Objetivos de los programas de educación.- La educación básica y media asegurarán los conocimientos, valores y actitudes indispensables para:

- a) Desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño, niña y adolescente hasta su máximo potencial, en un entorno lúdico y afectivo;
- b) Promover y practicar la paz, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el diálogo, la autonomía y la cooperación;
- c) Ejercitar, defender, promover y difundir los derechos de la niñez y adolescencia;
- d) Prepararlo para ejercer una ciudadanía responsable, en una sociedad libre, democrática y solidaria;
- e) Orientarlo sobre la función y responsabilidad de la familia, la equidad de sus relaciones internas, la paternidad y maternidad responsable y la conservación de la salud;
- f) Fortalecer el respeto a sus progenitores y maestros, a su propia identidad cultural, su idioma, sus valores, a los valores nacionales y a los de otros pueblos y culturas;
- g) Desarrollar un pensamiento autónomo, crítico y creativo;
- h) La capacitación para un trabajo productivo y para el manejo de conocimientos científicos y técnicos; e,
- i) El respeto al medio ambiente.”¹³

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

El Centro de Educación Inicial Small Ville abrió sus puertas en el mes de enero del 2009 con una matrícula de 2 niños de 2 años de edad, a cuyo número se han ido integrando mes a mes hasta consolidar un grupo de 20 niños y niñas divididos en 3 grupos de edad con su respectiva educadora y espacio de aprendizaje.

¹³ Código de la Niñez y la Adolescencia, publicado por Ley No. 100 en Registro Oficial 737 de 3 de Enero del 2003.

Small Ville ofrece sus servicios a las familias del sector del Condado, Cotacollao, Carcelén, Ponciano y Pusuquí en horarios que se ajustan a las necesidades familiares.

La idea de crear el Centro Infantil nace como una oportunidad para los miembros de la familia Mediavilla Bustamante, a través de la cual podrá consolidar su formación profesional en una empresa propia orientada al trabajo educativo y a las funciones administrativas.

Tomando en cuenta que la población de niños y niñas menores de cinco años es extensa en la ciudad de Quito, y que desde hace un año se inauguró el Centro Comercial Condado Shopping, en el que trabajan jóvenes con familia, se ha podido determinar la necesidad de implementar una nueva institución de Educación Inicial en el sector antes mencionado, la misma que ofrece un servicio especializado de calidad con calidez.

SMALL VILLE, prioriza la atención a las necesidades educativas y de desarrollo de los niños y niñas, con el afán de potenciar sus habilidades innatas: intelectuales, psicomotrices, socio-afectivas, volitivas, artísticas, comunicativas, creativas, facilitarles la incorporación de hábitos y normas, fortalecer su identidad cultural y la práctica de valores a través del conocimiento de sí mismo de las demás personas y de su entorno natural, todo, dentro de un ambiente cargado de afecto y respeto.

Durante la jornada diaria, se plantea la ejecución de rutinas de integración, orden, aseo, alimentación, descanso y recreación con el fin de facilitar el desarrollo de hábitos de trabajo y organización la práctica normas de convivencia positiva con el entorno social y natural. Se aplicará la Situación significativa como metodología integradora de los aprendizajes, la misma que se desarrollará a través del arte y el juego como estrategias adecuadas a las diferentes edades infantiles, con el apoyo de medios y recursos pertinentes, en los espacios preparados intencionalmente para ello.

1.3. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

La siguiente información se obtuvo del Proyecto de Creación del CEI Small Ville.

Es una institución creada para atender las necesidades de aprendizaje y de desarrollo de niños y niñas de 1 a 5 años. La prioridad de la Institución es la educación y simultáneamente control de la salud y cuidado diario.

La dirección del trabajo es responsabilidad de la Dra. Sandra Bustamante MSc., especializada en Educación Preescolar, Pedagogía, Diseño Curricular, Investigación, Gerencia y Liderazgo y Educación Superior, con 14 años de experiencia en Educación Preescolar y 16 en formación de docentes especializados/as en Educación Inicial, en el ISPED. Manuela Cañizares y en la

Universidad Central del Ecuador. El Ingeniero Luis Fernando Mediavilla, encargado de la administración del Centro, tanto en la Gestión Administrativa, proporciona los recursos y medios, y además del trabajo con el idioma extranjero. Docentes especializadas en Educación Parvularia, con experiencia en la educación de niños/as y manejo de estrategias metodológicas lúdicas y artísticas así como de estimulación infantil adecuada, su trabajo se realiza en base a una planificación previa, elaboración de recursos para la ejecución de los procesos educativos, a partir del Currículo de Educación Inicial vigente, cuyo desempeño está dirigido y supervisado por la Dra. Sandra Bustamante. Se trabaja con el Referente Curricular para Educación Inicial, que describe el desarrollo de niños/as de 0 a 5 años, plantea la metodología del arte y el juego para la ejecución de procesos educativos marcados por el afecto y el respeto; la evaluación es integral, es decir, se evalúa a los actores del proceso (docentes y estudiantes), a los espacios de aprendizaje, a los recursos disponibles y a los servicios brindados.

1.4. OFERTA DE SERVICIOS

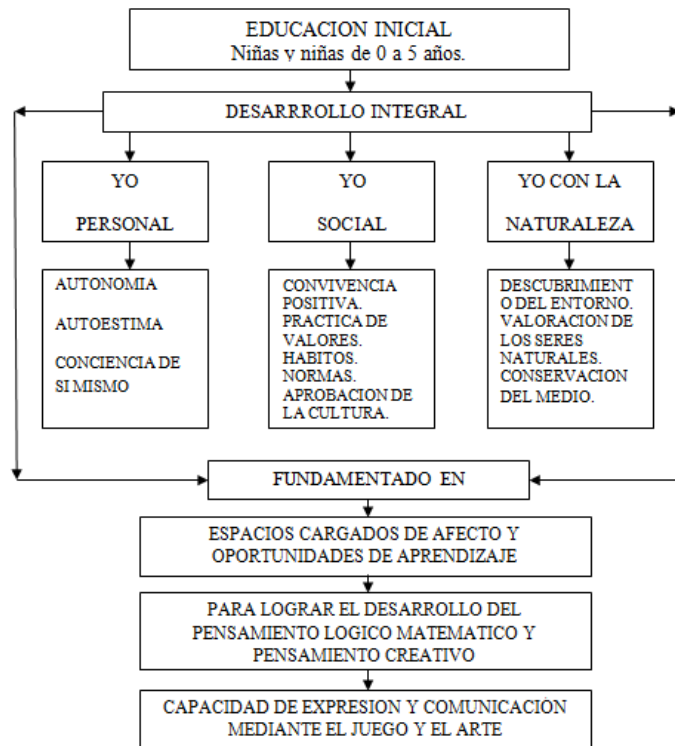
La siguiente información se obtuvo del Proyecto de Creación del CEI Small Ville.

Cuenta con profesionales especializados científica y técnicamente, en la ejecución de procesos de:

- Estimulación Prenatal
- Estimulación Infantil

- Desarrollo de Capacidades
- Incorporación de Hábitos
- Exploración de Talentos
- Desarrollo Psicomotriz
- Expresión Corporal
- Organización de grupos por edad.
- Espacios de aprendizaje adecuados y ordenados.
- Metodología Lúdica (juego).
- Talleres de Arte.
- Ingles
- Recursos y medios suficientes.
- Cuidado de la salud Infantil.
- Alimentación nutritiva
- Orientación familiar.
- Actividades extracurriculares.

Gráfico No. 12 EDUCACIÓN INICIAL



Fuente: Proyecto de Creación del CEI Small Ville.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Horarios:

Los horarios de atención se ajustan a las necesidades de la familia de 7:30 a 17:00 horas.

- Tiempo completo: 8 horas: de 8:00 a 16:00
- Medio tiempo: 4 horas: de 8:00 a 12:00
- Horarios rotativos de acuerdo con necesidades de los padres.

Costos:

- Valor de la matrícula (anual) es de 60.00 dólares USA.

Pensión mensual:

- Tiempo completo: \$130.00, incluye almuerzo y refrigerio de la tarde.
- Medio tiempo: \$80.00.
- Horarios rotativos: Si la necesidad de horario de los padres varia, es necesario que se acerquen al CEI Small Ville para realizar un análisis y establecer costos y horarios que sean los más convenientes.
- Hora extra al mes: si está en el rango de 7:30 a 17:00, \$15 al mes.
- Hora extra al mes: si es después de las 17:00, \$20 al mes.

1.4.1 Equipo profesional

1.4.1.1. Factor humano:

El grupo humano que conforma un Centro Infantil requiere de formación profesional especializada para educar y atender a niños y niñas menores de seis años, todo el personal

necesita contar por lo menos con capacitación adecuada y calificada, está constituido por:

a) Los niños y las niñas:

Son considerados como actores principales de los procesos educativos, en los que manifiestan sus capacidades individuales en la búsqueda de solución a sus pequeños problemas y la satisfacción de sus necesidades. El niño es el ser humano en evolución y no sólo realiza intercambios en su medio; sino que va logrando diversos niveles de conocimiento, de análisis y de síntesis.

Según Piaget “La inteligencia se desarrolla mediante la interacción con el medio”, es decir que el niño conoce el mundo que le rodea por medio de vivencias y experiencias, por lo que es necesario contar con la colaboración consciente de padres y educadores promoviendo el desarrollo de capacidades, y el fortalecimiento de su autoestima y seguridad personal.

Los grupos de niños pueden ser organizados de acuerdo con diferentes criterios:

- De acuerdo con la edad.
- De acuerdo con el espacio físico disponible.
- Coeducacionales.

b) Adultos

El equipo de trabajo que constituye el Centro Infantil está compuesto por:

- Directivos
- Parvularias.- su labor es ayudar a los niños y niñas a crecer, a actuar con libertad, a jugar descubriendo el mundo, a ser escuchado, respetado y querido, demostrando su amor por los niños y experimentando satisfacción personal en las diferentes tareas realizadas con paciencia, energía y madurez.
- Auxiliar de Limpieza
- Chofer-Mensajero
- Miembros de la familia.
- Representantes de la comunidad.

De acuerdo con la globalización, la educación de niños y niñas, no es responsabilidad exclusiva del docente, sino de todas aquellas personas que forman parte del contexto social al que pertenecen, para lo cual deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Brindar un ambiente de confianza, afecto y seguridad.
- Orientar a los padres para una buena conducción del niño/a en el hogar.
- Atender y satisfacer las necesidades básicas de los niños y niñas.
- El docente reflexionará sobre su perfil personal y profesional.
- Permitirá la participación de niños/as, familia y comunidad en los procesos educativos.
- Facilitar la relación con niños de otras instituciones, para compartir experiencias y costumbres.
- Aprovechar los aportes de los medios de comunicación.

1.4.1.2. Competencias profesionales

- Guía en la reconstrucción de aprendizajes significativos.
- Facilita la articulación de experiencias y actitudes.
- Media la relación del niño o niña con la realidad concreta del aula y del entorno.
- Posee dominio de conocimientos teóricos-prácticos.
- Selecciona, produce y utiliza recursos científicos y tecnológicos para alcanzar aprendizajes significativos.
- Aplica procesos cognitivos y metacognitivos para el desarrollo del pensamiento.
- Facilita el aprendizaje por procesos.
- Integra al currículo la realidad del contexto.

Diseñador del micro-curriculum:

- Conoce y comprende la filosofía y estructura institucional.
- Conoce el currículo del nivel inicial y de 1er año de Educación Básica y domina sus estrategias metodológicas.
- Valora e interpreta nuestra identidad nacional.
- Diseña, ejecuta y evalúa el currículo en el aula.

- Respetar las diferencias individuales.

Evaluador de procesos y logros:

- Registra y procesa permanentemente los indicadores evaluativos.
- Evalúa el currículo y reajusta los procesos metodológicos.
- Concibe la evaluación como el mecanismo de aporte en la acción educativa.
- Da importancia a niños y niñas en la valoración de su propio desempeño.
- Valora su corresponsabilidad en la marcha institucional.

1.4.1.3. Características personales

Con relación a sí mismo:

- Autoestima.
- Actitud positiva.
- Emprendedor

- Innovador.
- Pensamiento lógico y creativo.
- Investigador.
- Responsable.
- Honesto.

Con relación a los demás:

- Capacidad de liderazgo.
- Afectividad.
- Justo.
- Respetuoso.
- Honesto.
- Tolerante.
- Apertura mental.

Con relación al entorno:

- Visión clara del contexto.
- Capaz de interpretar la problemática social.
- Responsable con el desarrollo auto-sustentable.
- Con mentalidad totalizadora.
- Participa en la construcción del país.

1.4.2. Ambientes y áreas

1.4.2.1. Instalaciones

Las instalaciones han sido adecuadas de acuerdo con las características y necesidades de cada edad. Las áreas de trabajo están distribuidas de acuerdo con las actividades que en ellas se desarrollan y son utilizadas por los alumnos, en forma rotativa durante la jornada. Todos los ambientes están iluminados, ventilados y aseados permanentemente, para brindar bienestar, seguridad y acoger a nuestros niños/as.

1.4.2.2. Ambiente físico

Los factores ambientales integran una serie de aspectos de selección, organización, distribución e implementación del espacio físico de acuerdo con los estándares de calidad vigentes. Los diferentes espacios con los que cuenta el centro de desarrollo infantil deben ser amplios ventilados, con buena iluminación y estar en relación con el número de niños, tanto las salas y ambientes interiores como exteriores,

dando al niño la oportunidad de interactuar con el medio y con los recursos que este le brinda. La decoración de las salas debe variar continuamente para ser entretenida, despertar la imaginación, la capacidad de asombro, con características de seguridad, higiene y funcionalidad, respondiendo así a las necesidades propias de los niños de cada nivel.

1.4.2.3. Ubicación

La ubicación del Centro Infantil debe responder a las necesidades de una población, un barrio, o también a un grupo de personas con características comunes (religión, profesión, etc.) los mismos que estarán cerca de centros laborales o residenciales. La ubicación cerca de zonas residenciales, facilita la interrelación entre la institución, la familia y la comunidad, ofrecen comodidad pues no deben recorrer distancias muy extensas para llegar a ellos, no están expuestos a mayores niveles de contaminación pues disponen de condiciones ambientales adecuadas, con espacios verdes y áreas de recreación.

Los centros infantiles ubicados cerca de los centros laborales, facilitan el contacto frecuente y necesario de los padres con sus hijos, como en el caso de los lactantes, además las instituciones de trabajo, constituyen un apoyo para el funcionamiento de los centros; pero en este caso también encontramos desventajas, como el desplazamiento de la madre con el niño a través de largos trayectos, las condiciones ambientales pueden ser poco adecuadas, con elevados niveles de contaminación, limitados espacios verdes y áreas de recreación.

El Centro Infantil se encuentra ubicado en las calles José de Soto Oe4-65 y Av. La Prensa, Sector San José del Condado, frente al Centro Comercial Condado Shopping.

1.4.2.4. Dependencias

La organización y distribución de las dependencias, tiene relación directa con los servicios que la institución va a brindar, en el caso del Centro de Educación Inicial, se implementarán en lo posible los siguientes ambientes:

- Área administrativa: Dirección y Secretaría.
- Área de Servicio Médico y Psicológico.
- Sala de lactantes
- Salas de actividades para cada grupo de edad.
- Sala de uso múltiple (música, danza, dramatización, audiovisuales...)
- Sala de Rincones
- Sala de Lectura
- Dormitorio
- Comedor
- Cocina y despensa
- Cuarto de Baño e inodoros
- Espacios verdes
- Área recreativa
- Bodegas

1.4.3. Organización del tiempo

1.4.3.1. Factor tiempo

La idea central es organizar el tiempo tomando en cuenta al niño/a como centro y preocupación medular del currículo, es una tarea siempre fácil de enunciar pero mucho más difícil de practicar. La organización del tiempo se realiza de acuerdo con dos dimensiones, una global que abarca las actividades de una Situación de aprendizaje o de un Proyecto, y la otra de la jornada diaria o de las actividades de la vida del niño/a.

1.4.3.2. Organización del tiempo anual

Refiere el tiempo que se ocupa en actividades durante todo el año lectivo, y lo hacemos referencia en el PEI y PCI, instrumentos en los que constan además las diferentes actividades, objetivos, estrategias acordes, recursos y evaluación.

Esta forma de organización del tiempo, comprende tres períodos:

- a) De organización.- Se realiza mediante un diagnóstico para conocer las características sociales, ambientales, físicas y psicológicas de los niños, niñas y su contexto con el fin de favorecer una adaptación positiva al ambiente del centro infantil; durante este período se organizan reuniones con padres de familia para promover actividades como mingas, adcentamiento de aulas, elaboración de recursos con la colaboración de los padres, durante todo el año en beneficio de nuestros pequeños.

- b) De realización.- Es el de mayor duración puesto que da lugar a la ejecución de las actividades planificadas y en consecuencia al logro de los objetivos propuestos, por medio de la aplicación de estrategias, que serán consideradas en el proceso de evaluación.

- c) De finalización.- Se caracteriza porque en él se concluye lo planificado y se verifican los logros mediante la evaluación final, a través de exposiciones, casas abiertas, excursiones y actos sociales.

1.4.3.3. Organización del tiempo diario

Esta distribución del tiempo diario puede asumir variadas formas de estructurarse. La jornada diaria se estructura a través de las diferentes actividades de aprendizaje a través de estrategias metodológicas lúdicas y artísticas, individuales o de grupo, dentro o fuera del aula.

Los centros infantiles organizan el tiempo, de acuerdo a los servicios que brindan y a las características de los niños que atienden, de acuerdo con lo que se pueden determinar las actividades de trabajo, todas tendientes al desarrollo integral de niños y niñas, partiendo siempre de la satisfacción de necesidades, intereses y características de los niños y niñas.

1.4.3.4. Determinación del horario

El horario del Centro Infantil se organizará, tomando en cuenta las actividades fundamentales que deben realizarse a diario.

- Recibimiento a los niños: momento en que se ponen de manifiesto el afecto y seguridad que podemos brindar.
- Actividades de motivación: que se realizarán en grupo y servirán para despertar actitudes positivas para su convivencia y trabajo diario.
- Actividades de Rutina: tiempo en que se dedica al desayuno, el aseo bucal, la integración en la sala para iniciar los aprendizajes.
- Talleres, Actividades libres o programadas las que facilitan los aprendizajes significativos y funcionales, con la aplicación de estrategias metodológicas y recursos adecuados.
- Refrigerio y recreo: facilitan la incorporación de hábitos de aseo y normas al servirse los alimentos, así como el respeto a lo ajeno, el saber compartir y disfrutar de los juegos al aire libre y la relajación favoreciendo el desarrollo de la autonomía y la participación.
- Actividades para el desarrollo artístico: período asignado para la realización de actividades que motiven el interés por la música, la danza, la plástica, mismas que darán énfasis a la creatividad.
- Almuerzo: momento dedicado a la alimentación de niños y niñas, a través de menú nutritivo, pero al

mismo tiempo fácil de ser aceptados por los pequeños/as, para evitar contratiempos.

- Juegos en interiores: se realizan por la tarde, después de la siesta, como un espacio de integración y aplicación de lo aprendido, a través de juegos para pensar, cartas, loterías, encajes, juegos de mesa...
- Actividades finales: dedicadas al orden de las salas, limpieza personal de niños, niñas, y despedida.

El presente horario, organizará el trabajo diario tomando en cuenta las edades de los niños y las actividades programadas de acuerdo con las características y motivaciones de cada grupo.

1.4.4. Recursos y medios

Es necesario destacar la importancia y la necesidad de utilización de un material didáctico adecuado, como condición primordial para realizar una educación de calidad, alcanzando los objetivos propuestos en el nivel de educación inicial, tomando en cuenta la edad de los niños, sus intereses, necesidades, y las áreas del currículo.

Los recursos son medios educativos indispensables para el desarrollo de capacidades del niño, pues le posibilitan la exploración, experimentación, descubrimiento, juegos, que de acuerdo con la utilidad y grado de manipulación permitirán al niño conocer el entorno, protegerlo y utilizarlo adecuadamente.

Las actividades que se cumplen en el nivel inicial, permiten la operación de importantes procesos de desarrollo, para lo cual los recursos didácticos deben ser elaborados, recolectados, escogidos, dispuestos de acuerdo con los requerimientos de las acciones o técnicas a ejecutar, pues constituyen apoyos sobre los cuales el niño trabaja con su pensamiento, con sus manos, con sus sentimientos y emociones rodeado de todo cuanto pueda promover aprendizajes, satisfacer su curiosidad y su capacidad de asombro.

1.4.5. Estándares de calidad

Los Estándares de Calidad para los Centros de Educación Inicial, tienen como finalidad lograr el mejoramiento de la calidad de atención integral a niños y niñas menores de 5 años, en sus componentes básicos de salud, nutrición, cuidado diario y educación. Su elaboración estuvo a cargo de

profesionales del Ministerio de Bienestar Social, actual Ministerio de Inclusión Económica y Social, de la Dirección Nacional de Protección de Menores y del Programa Nuestros Niños, los mismos que fueron aprobados en su respectivo documento mediante Acuerdo Ministerial N° 1771 del 14 de enero del 2003, y publicado en el Registro Oficial N° 40 del 14 de Marzo del 2003.

Gráfico No.13 ESTÁNDARES DE CALIDAD



Fuente: Proyecto de Creación del CEI Small Ville
Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

1.5. GESTIÓN PEDAGÓGICA

1.5.1. Referente curricular para educación inicial

En el momento actual, constituye un requerimiento primordial, atender las necesidades de desarrollo de los niños y niñas más pequeños, de acuerdo con los componentes de salud, cuidado diario y educación, cuya responsabilidad es de todos quienes estamos cerca de ellos. A nivel mundial, de Ibero América y de los países de Latinoamérica y el Caribe, se han realizado foros, convenciones y conferencias, cuyos resultados han sido acuerdos, declaraciones y políticas internacionales en función del mejoramiento de la calidad de la Educación Inicial, las mismas que han establecido compromisos gubernamentales para:

- Mejorar y ampliar la cobertura tanto en protección como en educación integral de niños y niñas menores de seis años.
- Brindar atención especial para potenciar el desarrollo de capacidades de nuestros niños en la primera infancia.
- Establecer un Proyecto Nacional de Educación Inicial, con la colaboración de organismos nacionales, regionales e internacionales.
- Fundamentar políticas, en los derechos humanos y en los derechos del niño y la niña, como beneficiarios de una educación integral.

- Fortalecer el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes, valores en función de capacidades para ser conocer, aprender, hacer y convivir positivamente con los demás y con el entorno natural.
- Considerar el desarrollo integral de niños y niñas como el factor principal de la transformación de nuestra realidad.

Remitiéndonos al documento emitido el 26 de Junio del 2002, en Acuerdo Interministerial N° 004, entre los Ministerios de Educación y Culturas y Bienestar Social, a través del Programa Nuestros Niños, con el respaldo del Banco Internacional de Desarrollo, que plantea como una necesidad nacional de atender como máxima prioridad el desarrollo integral de niños y niñas más pequeños.

Los beneficiarios del Referente Curricular, son los niños y niñas de cero a cinco años, sin exclusión, pues el derecho constitucional los asiste, por tanto la educación y atención que reciben debe ser de calidad, para potenciar el recurso humano de la nación, ya que es su mayor riqueza y deberá formarse creativo, democrático, ético, participativo, competitivo, desde su nacimiento, lo que asegurará en el futuro niveles de vida cada vez mejores para nuestra sociedad.

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACION ACTUAL

2.1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ACTUAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL SMALL VILLE

Realizar el diagnóstico del Centro Infantil Small Ville permitirá a las proponentes de la presente disertación intervenir profesionalmente en la formulación e implementación de estrategias y su respectivo seguimiento para efectos de evaluación y control.

En esta etapa se determinará como se encuentra el Centro de Educación Inicial Small Ville a nivel de estructura organizacional, con sus respectivos procesos y documentación.

A continuación se detalla la visión y misión actual de la organización elaborada por la Directora Pedagógica:

VISIÓN

Constituirse como institución de Educación Inicial, cuya organización y desempeño satisfaga los requerimientos de desarrollo y aprendizaje de niños y niñas menores de 1 a 5 años, de sus familias y de la sociedad.

MISIÓN

Atender las necesidades de desarrollo bio-psico-sociales, de niños y niñas, de 1 a 5 años, a través de procesos pedagógicos de calidad, fundamentados en la afectividad, expresada en el respeto a las características infantiles y en la entrega oportuna permanente y abundante de experiencias significativas de aprendizaje.

A continuación se detalla la situación actual del Centro de Educación Inicial SMALL VILLE mediante un análisis interno y externo.

2.1.1 Análisis Interno

Para analizar los factores internos del CEI Small Ville, se clasifican en cinco secciones, que inicia con los aspectos administrativos, servicio educativo, estados financieros, infraestructura y los resultados de la encuesta de clima laboral.

2.1.1.1 De la Administración

a) Revisión de la documentación disponible

A continuación se presenta un cuadro detallado de toda la documentación disponible que contiene el nombre del documento, quién elabora, frecuencia, el área a la que pertenece, y el uso que se le da al documento.

CUADRO No. 5 LISTA DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	ELABORADO POR	FRECUENCIA	AREA	FUNCIÓN DEL DOCUMENTO
CERTIFICADO SMALL VILLE	Directora Pedagógica	Cuando se requiera	Dirección Pedagógica	Certifica la Matriculación del alumno en el año lectivo
CALENDARIO ACTIVIDADES	Directora Pedagógica	Anualmente	Dirección Pedagógica	Contar con un cronograma detallado de las actividades a realizarse durante el período lectivo
BOLETÍN INFORMATIVO INDIVIDUAL	Parvularia	Semestralmente	Dirección Pedagógica	Informar a los padres sobre el desarrollo y aprendizaje alcanzado por su hijo o hija
CONTROL DE ASISTENCIA Y NOVEDADES	Parvularia	Diario	Dirección Pedagógica	Registro de asistencia y observaciones.
DATOS INFORMATIVOS DEL ALUMNO	Director Administrativo	Anualmente	Dirección Administrativa	Recolectar información básica del alumno.
FICHA DE ENTREVISTA	Directora Pedagógica	Al ingreso del alumno	Dirección Pedagógica	Recolectar información necesaria sobre características, hábitos, enfermedades y acontecimientos importantes.
FICHA DE INSCRIPCIÓN Y MATRÍCULA	Director Administrativo	Anualmente	Dirección Administrativa	Recolectar información de los padres de familia.
FICHA DE PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	Parvularia	Diario	Dirección Pedagógica	Organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje que se realizan con los alumnos.
FICHA TALLA Y PESO	Parvularia	Trimestral	Dirección Pedagógica	Controlar el proceso de crecimiento y considerar dificultades.

LISTA DE ÚTILES	Directora Pedagógica	Anualmente	Dirección Pedagógica	Contar con los recursos y materiales necesarios para realizar los procesos educativos.
LISTA DE ÚTILES VERIFICADOR	Parvularia	Anualmente	Dirección Pedagógica	Verificar la entrega de todos los materiales de la lista de útiles.
MENÚ	Directora Pedagógica	Semanalmente	Dirección Pedagógica	Elaborar el menú nutritivo que será preparado para los alumnos
PLANIFICACIÓN SEMANAL	Parvularia	Semanalmente	Dirección Pedagógica	Para prever la integración de los aprendizajes a desarrollarse.
REQUISITOS PARA LA MATRÍCULA	Director Administrativo	Cuando se requiera	Dirección Administrativa	Informar a los padres de familia sobre los requisitos

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

b) Personal docente y administrativo

El Centro de Educación Inicial SMALL VILLE dispone de personal docente y administrativo que se detallan a continuación:

DIRECTOR GENERAL.- Le corresponde dirigir el Centro de Educación Inicial Small Ville, con criterio institucional, optimizando sus recursos humanos, materiales y financieros; cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias de las instituciones rectoras, ya que la responsabilidad total, estará en sus manos.

DIRECTOR PEDAGÓGICO.- Le corresponde establecer una coordinación clara y operativa entre los diferentes actores del proceso educativo.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO.- Le corresponde coordinar con todas las instancias para mantener una administración horizontal, atendiendo a los requerimientos de la comunidad educativa del Centro.

DIRECTOR FINANCIERO.- Le corresponde coordinar el manejo financiero y contable de los bienes y patrimonio de la institución, a través de los estados de información financiera que permitan apreciar los costos del servicio educativo prestado, la fijación de costos y la rentabilidad.

PARVULARIAS.- Le corresponde el cuidado diario, la estimulación y la ejecución de múltiples actividades, planificadas para lograr el desarrollo integral del alumno de acuerdo con los requerimientos y las características del perfil personal y profesional correspondiente.

CHOFER Y MENSAJERO.- Le corresponde brindar el servicio de transporte puerta a puerta de cada alumno y cumplirán las funciones de mensajero cuando se requiera.

AUXILIAR DE LIMPIEZA.- Le corresponde apoyar las actividades de mantenimiento y alimentación.

2.1.1.2 Del Servicio Educativo

a) Observación y medición de sus actividades diarias:

La medición de las actividades se establece en base al tiempo y a un horario determinado que funciona como guía diaria y permite dar seguimiento a los procesos de enseñanza y aprendizaje desarrollados durante la jornada. Las actividades y horario de desarrollo de la jornada diaria se explican a continuación:

CUADRO NO. 6 ACTIVIDADES DIARIAS

PERÍODOS	ACTIVIDADES
8:00 – 8:30	<p>ACTIVIDADES INICIALES: Son aquellas que se realizan diariamente al empezar la jornada, como rutinas que facilitan el desarrollo de hábitos de trabajo, la capacidad de organización y ubicación en el tiempo, integración y motivación sobre la actitud positiva para empezar las actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibimiento y saludo. • Autocontrol de asistencia. • Ubicación en el tiempo (fecha, clima). • Celebración de cumpleaños u onomástico. • Noticia bomba (si es pertinente). • Planificación de la jornada. • Comisiones: Eligen dos niños/as que apoyarán las actividades.
8:30 – 9:00	<p>MOMENTO DEL CUENTO: Es una rutina que se realiza diariamente a la misma hora, con la lectura de textos motivadores, con el fin de despertar en el niño y niña el amor por la lectura y desarrollar el hábito. La educadora realizará la lectura connotativa del texto durante cinco minutos, máximo diez. Si el cuento es corto podrá ser terminado, pero si es largo se lo leerá durante varios días, tratando de dejar siempre en suspenso la narración.</p>
9:00 – 9:15	<p>BAÑO: En este periodo, los niños y niñas utilizan el inodoro ya que la frecuencia de evacuación en ellos es mayor, de esta manera podrán integrarse a las actividades de enseñanza y aprendizaje en mejores condiciones.</p>
9:15 – 9:45	<p>ACTIVIDADES DE PROYECTO: Son las actividades planeadas por los niños/as en el friso, en su mayoría tienen carácter lúdico; el tiempo de duración puede variar de acuerdo a las características de la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la actividad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos. • Búsqueda de materiales. • Desarrollo del taller. • Sistematización de aprendizajes. • Socialización del trabajo.
9:45 – 10:00	<p>ASEO: Consiste en el lavado de manos, aseo de la nariz, inclusive la utilización del inodoro si hay necesidad, antes de servirse los alimentos.</p>
10:00 – 10:30	<p>REFRIGERIO: Es el momento de la colación, los niños ingieren los alimentos, aprenden normas adecuadas, comparten espacios.</p>
10:30 – 10:45	<p>RECREO: Una vez que han tomado su refrigerio, los niños y niñas disfrutan del juego en el espacio preparado para ello.</p>
10:45 – 11:15	<p>ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE: Corresponden a los objetos de aprendizajes planificados por la educadora, en torno a la situación significativa de aprendizaje, se desarrollan durante la jornada de acuerdo con la disponibilidad de tiempo, a través de experiencias concretas y talleres, ofreciendo a nuestros niños y niñas, oportunidades interesantes, creativas y placenteras de aprendizaje, mediante la aplicación de estrategias lúdicas y artísticas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juegos de todo tipo: Simbólicos, de reglas, de construcción, de exploración, tradicionales, populares, matemáticos... • Arte literario: cuentos, leyendas, fábulas, historietas, poesías, trabalenguas, retahílas, adivinanzas... • Arte musical: canciones, estribillos, coplas, coros, banda rítmica, rondas, baile, expresión corporal... • Arte plástico: la gran variedad de técnicas grafo plásticas. • Arte dramático: mimo, payasearía, títeres, dramatizaciones.
11:15 – 11:45	<p>BITS DE INTELIGENCIA: Son estímulos sensoriales cuyo contacto se realiza a través de los sentidos con el fin de incorporar información sobre el contexto natural y cultural, utilizando láminas de gran calidad.</p>

11:45 – 12:00	<p>CIERRE DE MEDIA JORNADA: Es el momento de cierre de la jornada, se realiza diariamente con el fin de dar a niños/as la oportunidad de evaluar el trabajo realizado, reconocer éxitos y dificultades, valorar el trabajo propio y de los demás y participar en el orden de la sala como respuesta a una necesidad del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la jornada • Orden de recursos y mobiliario del aula • Recomendaciones, tareas • Despedida.
12:00 – 12:15	<p>PREPARACIÓN PARA EL ALMUERZO: Finalizada la mitad de la jornada todos los niños y niñas se preparan para la siguiente actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos de ellos para ir a su casa. • Otros para almorzar. <p>En los dos casos la preparación consiste en el aseo.</p>
12:15 – 13:15	<p>ALMUERZO: Es el momento de la alimentación nutritiva, con menús nutritivos y sabrosos que hacen de la comida un momento placentero y provechoso, en el que aprenden además las normas adecuadas.</p>
13:15 – 13:30	<p>ASEO: Después de comer es necesario cepillar los dientes, lavar las manos y utilizar el inodoro.</p>
13:30 – 15:00	<p>SIESTA: En la sala de sueño los niños y niñas descansan y se relajan después del trabajo matutino.</p>
15:00 – 15:30	<p>INICIACIÓN A LA LECTURA: Es un componente básico del currículo de Educación Inicial, estrategia que plantea el aprendizaje de la lectura como un proceso natural, mediante el contacto directo con material de lectura, para lo cual propone varias posibilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura Independiente • Animación a la Lectura • Lectura de Ambiente • Audición y Lenguaje • Juego Dramático

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos Culturales
15:30 – 15:45	<p>MERIENDA: Es una colación sencilla que consiste en alguna bebida como avena, jugo de frutas o colada liviana y unas galletas, emparedado o pastel ya que han pasado tres horas desde el almuerzo.</p>
15:45 – 16:00	<p>PREPARACIÓN PARA LA SALIDA: Terminada la jornada nuestros niños y niñas se asean y peinan para regresar a sus casas.</p>
16:00	<p>DESPEDIDA: En el momento de salir, el despedirse por el nombre de sus compañeros, compañeras y educadoras, facilita la vinculación y convivencia positiva entre pares y adultos.</p>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

b) Bases pedagógicas

En el CEI Small Ville se trabaja con las siguientes pedagogías:

La pedagogía del amor.- puede describirse como la Educación mediante la afectividad y la ternura; tiene que ver con padres y maestros directamente. El desarrollo afectivo se inicia en el vientre de la madre, en el seno familiar y también a de fomentarse en el seno escolar, de ello depende la seguridad personal, autonomía, autoestima, respeto y confianza en sí mismo y en las demás personas, que el niño y la niña alcancen a través de sus interacciones.

La pedagogía de la escucha.- la conciben como una propuesta de respeto al niño, como un camino de mayor humanización en un mundo que avanza cada vez más acelerado, donde se pierden en forma creciente la comunicación “cara a cara”, los contactos genuinos y serenos.

Inteligencias múltiples.- Según Howard Gardner “Cada persona tiene por lo menos ocho inteligencias, habilidades cognoscitivas. Estas inteligencias trabajan juntas, aunque como entidades semiautónomas. Cada

persona desarrolla unas más que otras. Diferentes culturas y segmentos de la sociedad ponen diferentes énfasis en ellas”.

En el CEI Small Ville las inteligencias múltiples se manejan de la siguiente manera:

CUADRO No. 7 LAS INTELIGENCIAS Y LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE.

Inteligencia	Cómo la manifiestan	Qué se les puede ofrecer
Lingüística	Leyendo, escribiendo, contando, jugando a juegos con palabras.	Libros, casetes, diarios, revistas, hacer cuentos, diarios íntimos, discusiones, debates.
Lógico-matemática	Cuestionando, calculando, experimentando, resolviendo problemas.	Elementos que les permitan pensar, explorar, juegos de ingenio y de ciencia.
Espacial	Diseñando, construyendo, dibujando, visualizando, imaginando.	Juegos de imaginación, laberintos, rompecabezas, visitas a museos, trabajos artísticos en general.
Corporal-cinestésica	Saltando, corriendo, tocando, actuando, gesticulando, bailando.	Actividades de juego, drama, deporte, construcciones, representaciones.
Musical	Cantando silbando, escuchando música, haciendo movimientos rítmicos.	Ir a conciertos, aprender a tocar instrumentos musicales, trabajar escuchando música.
Intrapersonal	Liderando grupos, organizando actividades y relacionándose positivamente con los otros.	Actividades y juegos grupales, aprendizaje cooperativo, interacción con sus pares.
Interpersonal	Teniendo en claro la autoestima y el autocontrol.	Espacios individuales, trabajo de autorregulación, opciones, instrucción individualizada.
Naturalista	Observando, manipulando, experimentando, relacionándose con la naturaleza.	Visitas a laboratorios, trabajos de campo, procesos experimentales, investigación.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

2.1.1.3 Análisis de Estados Financieros¹⁴

Se realiza una comparación de los Estados Financieros de la Institución correspondiente a los años 2009 y 2010.

¹⁴ Es un informe financiero que permite medir el desempeño económico de la compañía durante un periodo: trimestral, semestral, anual, etc.

CUADRO No. 8 BALANCE GENERAL CEI SMALL VILLE**AL 31 DE DICIEMBRE****(En miles de dolares)**

CUENTAS	Año 2009	%	Año 2010	%	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja	1,293.50	2%	1,900.75	2%	607.25	46.9%
Bancos	3,240.00	4%	4,150.00	5%	910.00	28.1%
Cuentas por Cobrar	1,290.00	2%	2,180.00	3%	890.00	69.0%
Inventario de Suministros y Materiales	450.00	1%	638.00	1%	188.00	41.8%
ACTIVOS FIJOS						
Terreno	13,000.00	18%	13,000.00	15%	-	0.0%
Edificio	37,000.00	51%	35,150.00	41%	(1,850.00)	-5.0%
Depreciación Edificio	(1,850.00)	-3%	(1,850.00)	-2%	-	0.0%
Muebles y Enseres	11,034.42	15%	9,930.98	12%	(1,103.44)	-10.0%
Depreciación Muebles y Enseres	(1,103.44)	-2%	(1,103.44)	-1%	-	0.0%
Equipos de Oficina	4,501.00	6%	3,873.63	5%	(627.37)	-13.9%
Depreciación Equipos de Oficina	(627.37)	-1%	(627.37)	-1%	-	0.0%
Vehículos			13,000.00	15%	13,000.00	100.0%
Depreciación Vehículos			(650.00)	-1%	(650.00)	100.0%
Material Didáctico	3,399.39	5%	4,199.39	5%	800.00	23.5%
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos de Constitución	1,528.29	2%	1,222.63	1%	(305.66)	-20.0%
Amortización	(305.66)	0%	(305.66)	0%	-	0.0%
TOTAL ACTIVOS	72,850.13	100%	84,708.91	100%		
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Proveedores por Pagar	3,181.23	4%	3,785.00	4%	603.77	19.0%
PASIVOS LARGO PLAZO						
Préstamo Bancario	10,000.00	14%	20,973.57	25%	10,973.57	109.7%
PATRIMONIO						
Capital Social	59,210.99	81%	59,210.99	70%	-	0.0%
Utilidad del Ejercicio	457.91	1%	739.35	1%	281.44	61.5%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	72,850.13	100%	84,708.91	1.00		

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Capital Social del CEI Small Ville constituye las aportaciones de Activos Fijos realizados por los socios.

CUADRO No. 9 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CEI SMALL VILLE

AL 31 DE DICIEMBRE
(En miles de dolares)

CUENTAS	Año 2009	%	Año 2010	%	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Ventas Netas	17,580.00		35,220.00		17,640.00	100.3%
Costo de Producción	6,269.28	36%	17,487.84	50%	11,218.56	178.9%
UTILIDAD BRUTA	11,310.72		17,732.16			
GASTOS DE ADMINISTRACION						
Gastos de Publicidad	96.00	1%	120.00	0%	24.00	25.0%
Servicios Básicos	240.00	1%	360.00	1%	120.00	50.0%
Sueldos y Salarios	6,000.00	34%	9,000.00	26%	3,000.00	50.0%
Gasto Materiales de Limpieza	96.00	1%	180.00	1%	84.00	87.5%
Gasto Adecuaciones	840.00	5%	960.00	3%	120.00	14.3%
Depreciación Edificio	1,850.00	11%	1,850.00	5%	-	0.0%
Depreciación Muebles y Enseres	1,103.44	6%	1,103.44	3%	-	0.0%
Depreciación Equipos de Oficina	627.37	4%	627.37	2%	-	0.0%
Depreciación Vehículos	-	0%	2,600.00	7%	2,600.00	100.0%
Otros Gastos	-	0%	192.00	1%	192.00	100.0%
TOTAL GASTOS ADMIN.	10,852.81		16,992.81			
UTILIDAD NETA	457.91		739.35			

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Para determinar la liquidez de la Institución en los años mencionados, se utiliza los Índices: Capital de trabajo bruto, Capital de Trabajo Neto, Índice Corriente, Prueba Acida, Índice de Endeudamiento, ROA, ROE y Apalancamiento Financiero.

CUADRO No. 10 INDICES FINANCIEROS CEI SMALL VILLE

INDICE DE LIQUIDEZ	AÑO 2009	AÑO 2010
Capital de Trabajo Bruto	6,273.50	8,868.75
Capital de Trabajo Neto	3,092.27	5,083.75
Indice Corriente	1.97	2.34
Prueba Acida	1.83	2.17
Indice de Endeudamiento	0.14	0.25
ROA	0.16	0.21
ROE	0.01	0.01
Apalancamiento Financiero	0.05	0.06

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Capital de Trabajo Bruto representa el total de recursos invertidos en cada una de las etapas del ciclo de operación. Este valor ha ido incrementando cada año progresivamente (41.53%) como se determina en el análisis horizontal.

El Capital de Trabajo Neto indica la cantidad de recursos con que cuenta la organización para atender sus operaciones después de cubrir el pasivo corriente. Constituye un margen de seguridad para cubrir las obligaciones de corto plazo. Este valor debe ser siempre positivo; los datos obtenidos muestran que la cantidad de recursos ha crecido en 64,40% del 2009 al 2010 lo que permitirá mayor operatividad en el cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo.

El Índice Corriente representa, en promedio, el número de dólares que se dispondrá para cancelar cada dólar del pasivo corriente dentro del ciclo de operación; en el 2009 se contaba con 1,97 dólares y en el 2010 este valor se eleva a 2,34 dólares para cubrir cada dólar del Pasivo Corriente, representando una mejora del 18,78%.

La Prueba Acida mide la capacidad de pago mediata del pasivo corriente a medida que éste vence, sin tomar en cuenta el efectivo que podría provenir de la liquidación o venta de los inventarios. Es un índice más rígido para medir la liquidez. Este índice debe ser al menos 0.5. Los 3 primeros años este índice es desfavorable ya que es menor a 0.5, pero los años subsiguientes mejor considerablemente, oscilando de 1.83 en e 2009 a un valor de 2.17 en el 2010.

El Índice de Endeudamiento permite evaluar la estructura de financiamiento del activo total. Mientras menor al 40% se encuentre el indicador, menor es el riesgo financiero de la empresa, mayor es el margen de garantía y seguridad para los acreedores actuales y potenciales y mayor también la capacidad de endeudamiento adicional para atender expansiones. Small Ville en el Año 2009 tiene 0.14 y para el

Año 2010, 0.25 obteniendo resultados favorables en su nivel de endeudamiento.

El ROA mide la remuneración media que la organización, como un todo, ha logrado por el uso productivo del total de fuentes de financiamiento, es decir, del uso productivo del activo total. Para el año 2009 se alcanza un valor de 0.16, mejorando en 31.25% siendo 0.21 el valor alcanzado en el año 2010.

El ROE es la razón del beneficio disponible para los accionistas ordinarios y el capital contable común (Patrimonio), por lo que mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes que la empresa brinda por haber arriesgado su capital. Small Ville tanto para el año 2009 como para el 2010 mantiene la tasa de rendimiento sobre la inversión en 0.01 por igual, esto representa que la utilidad de los 2 años ha variado en un % insignificante.

Si un valor es menor a "1", el Apalancamiento Financiero indica que el costo promedio del financiamiento por terceros es superior a la rentabilidad de los activos de la empresa.

Small Ville debe mejorar este indicador, que a pesar de pasar de 0,05 en el 2009 a 0,06 en el 2010 no es suficiente para garantizar la rentabilidad.

2.1.1.4 Infraestructura

El Centro de Educación Inicial, cuenta con los ambientes necesarios y adecuados, para el área administrativa, pedagógica, aseo, alimentación, descanso y recreación, serán descritos a continuación de acuerdo con el orden de ubicación respectiva.

Oficina de las Direcciones: este espacio está ubicado a la entrada del Centro de Educación Inicial, lo que facilitará la atención al público, el recibimiento a los niños/as, madres, padres, y la comunicación entre el personal; contará con:

- Escritorio
- Teléfono
- Archivador
- Sillas
- Librero

- Material de lectura
- Orgánico Estructural del Centro.

Sala multiuso: este espacio es de dimensiones amplias, que puede ser utilizada, en actividades de expresión corporal, dramatización, expresión musical, audiovisuales, ya que está implementada con los siguientes recursos:

- Alfombra de goma
- Espejo
- Gimnasio de esponja
- Rincón del hogar
- Caballo mecedora
- Anaquel
- Equipos audiovisuales: TV, DVD, Grabadoras, Reproductor de CD.

Sanitarios para personal del Centro: este espacio es exclusivo para el personal del Centro, que dispone de baterías sanitarias y duchas.

Baterías sanitarias: este espacio cuenta con inodoros, lavamanos y urinarios del tamaño respectivo, para facilitar la

adecuada utilización por parte de los niños y niñas, además cuenta con una ducha de mano con agua caliente y lavabo para el aseo de los niños/as que usan pañal.

Dormitorio: espacio exclusivo para que los niños/as realicen su siesta con seguridad y comodidad.

- Camas,
- Colchonetas,
- Sábanas,
- Cobertores,
- Almohadas,
- Cortinas.

Bodega: espacio donde se guardarán implementos necesarios para el aseo del centro, artículos y utensilios de limpieza.

Comedor: este espacio está ubicado junto a la cocina, separado por un mesón de madera con puerta para separar los ambientes y evitar el acceso infantil, cuenta con mesas de madera y sillas, de acuerdo con el tamaño de los niños y niñas así como dos comelonas para los más pequeños y un

juego de comedor grande para las educadoras, cuenta con iluminación y ventilación adecuadas.

Cocina: este espacio dispone de una cocina a gas de seis quemadores, vajilla de acero inoxidable o melamina, cubiertos del tamaño necesario y suficiente, ollas, sartenes y utensilios, toallas, manteles, tarro de basura con tapa, dos estantes de madera, lo que permite preparar y servir los alimentos en el almuerzo y refrigerio, en condiciones indispensables de aseo; además cuenta con: Horno microondas, porta vajillas cubierta, dispensador de agua purificada y vasos desechables.

Salas de actividades: este espacio está adecuado en función de las áreas de desarrollo infantil, con los muebles y elementos necesarios para la ejecución de actividades de enseñanza y aprendizaje ya que permiten la aplicación del juego y el arte como metodología básica, implementadas con:

- Adecuada iluminación solar y eléctrica
- Amplitud necesaria para determinado número de niños/as
- Buena ventilación
- Mobiliario necesario para trabajar en grupo o individualmente.

- Casillero para ordenar su material y desarrollar independencia y seguridad.
- Espejo para estructurar el esquema corporal.
- Alfombra para relajarse escuchando cuentos.
- Teatrino para observar o manipular muñecos creando obras sencillas.
- Recursos que ayudarán al niño/a a desarrollarse en forma integral a través de situaciones y experiencias significativas de aprendizaje.

Sala de Iniciación a la Lectura: Espacio preparado para establecer contacto con material de lectura, gráfico y escrito, que ayudará al desarrollo del pensamiento simbólico, la expresión oral clara y fluida en procesos abiertos de comunicación y sobre todo el amor a la lectura, cuenta con:

- Alfombra de goma
- Almohadones
- Porta libros
- Material de lectura
- Teatrino

Sala de Desarrollo Lógico Matemático: En este espacio se aplicarán estrategias de contacto sensorial con diferentes

recursos con el fin de facilitar la incorporación y construcción de nociones de objeto, espacio, tiempo..., entre los recursos tenemos:

- Pizarra de acrílico
- Calendario
- Registro del clima
- Registro de Asistencia
- Material de madera, plástico, fómix.
- Loterías
- Rompecabezas
- Encajes...

Sala de Desarrollo Psicomotriz y Juego Dramático:

Espacio amplio que ofrece oportunidades y experiencias significativas y divertidas para el conocimiento de su cuerpo, simetría, lateralidad, el desarrollo de la tonicidad, la coordinación motriz, el equilibrio; además se ha preparado un área para juego dramático para la simbolización a partir de: Espejo grande, Gimnasio de esponja, Alfombra de fómix, Cuerdas, Ulas, Almohadas, Muebles de cocina, Muebles de comedor, Muebles del hogar, Televisor, DVD – VHS, Casillero.

Sala de Estimulación: este espacio está preparado para acoger a niños/as de uno y dos años, en la que se realizarán actividades de estimulación infantil adecuada a partir del conocimiento y los medios necesarios en un ambiente seguro, ventilado y cálido cargado de afecto. Alfombra de fómix, cunas, coches, cortinas, colchoneta, material para estimulación, elementos para masaje.

Sala de Expresión Plástica y Musical: Espacio dedicado a la elaboración de diseños creativos y de representación, interpretación y disfrute.

- Mesas, sillas.
- Caballetes,
- Materiales y herramientas para plástica,
- Tablero para exposición,
- Casillero,
- Anaquel.
- Instrumentos musicales,
- Minicomponente.
- CDs de música variada.

Espacio verde: área que permite la realización de actividades lúdicas, facilitando el crecimiento sano,

equilibrado y feliz del niño y la niña. Contará con un espacio verde relativamente amplio, juegos infantiles de tamaño pequeño y de hule, ubicados en él, como:

- Casa de muñecas
- Piscina con pelotas
- Coches.
- Pelotas
- Arcos de futbol
- Saltarines
- Parlantes
- Escalera
- Siluetas decorativas
- Desodorizante ambiental eléctrico
- Resbaladera, caballete para encestar, juguetes para armar, túnel de cuerina.

2.1.1.5 Resultados de la Encuesta de Clima Laboral

La Encuesta de Clima Laboral fue aplicada a todos los miembros de la institución que son: Director General, Directora Pedagógica, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, Parvularias, Auxiliar de Limpieza, Chofer, Estudiantes Docente; los resultados permitieron evaluar los

siguientes aspectos: percepción sobre la institución, oportunidades para el desarrollo personal, percepción acerca del trabajo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimientos, calidad en el servicio, comunicación, retroalimentación, dirección y liderazgo, aplicación de normas y procedimientos. (La encuesta puede verse en el Anexo 1).

CUADRO No. 11 RESUMEN ENCUESTA CLIMA LABORAL

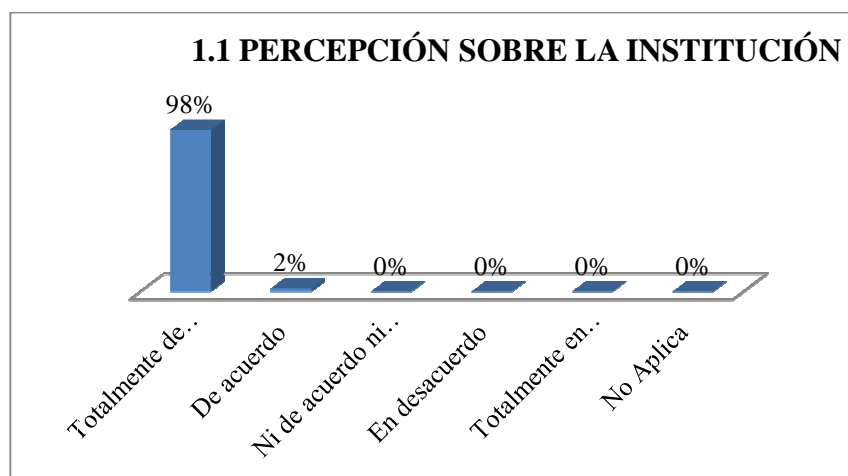
FACTORES	Total ment e de acuer do	De acue rdo	Ni de acuerd o ni en desacu erdo	En desac uerdo	Total mente en desac uerdo	No Aplic a
1. IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	%	%	%	%	%	%
1.1 Percepción sobre la Institución	98%	2%	0%	0%	0%	0%
1.2 Conocimiento de la Filosofía Institucional	41%	23%	0%	0%	36%	0%
2. OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO PERSONAL	76%	16%	0%	0%	7%	0%
3. PERCEPCIÓN DEL TRABAJO	82%	11%	7%	0%	0%	0%
4. CONDICIONES DE TRABAJO	85%	12%	3%	0%	0%	0%
5. RELACIONES INTERPERSONALES	89%	9%	2%	0%	0%	0%
6. RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO	64%	23%	5%	5%	5%	0%
7. CALIDAD EN EL SERVICIO	65%	35%	0%	0%	0%	0%
8. COMUNICACIÓN INTERNA OPORTUNA	66%	16%	18%	0%	0%	0%
9. RETROALIMENTACION	64%	27%	0%	9%	0%	0%
10. DIRECCION / LIDERAZGO	73%	20%	7%	0%	0%	0%
11. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	74%	17%	9%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

A continuación se muestra el resumen de este análisis en porcentaje para cada parámetro:

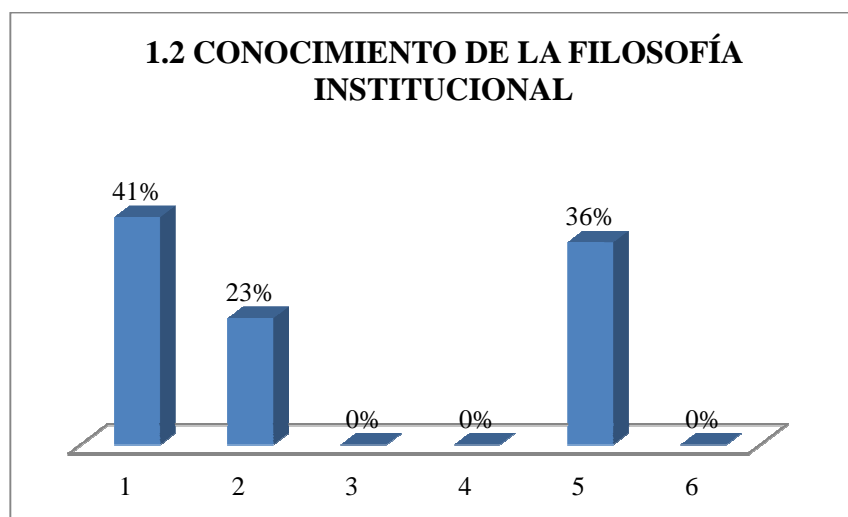
GRAFICO No. 14



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

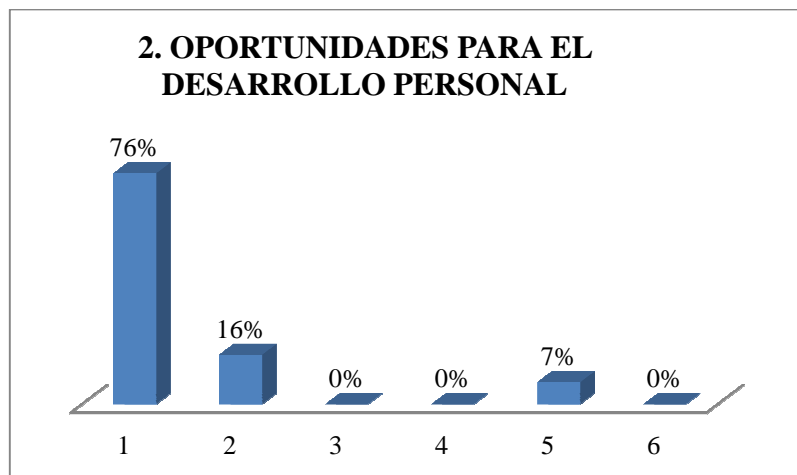
GRAFICO No. 15



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

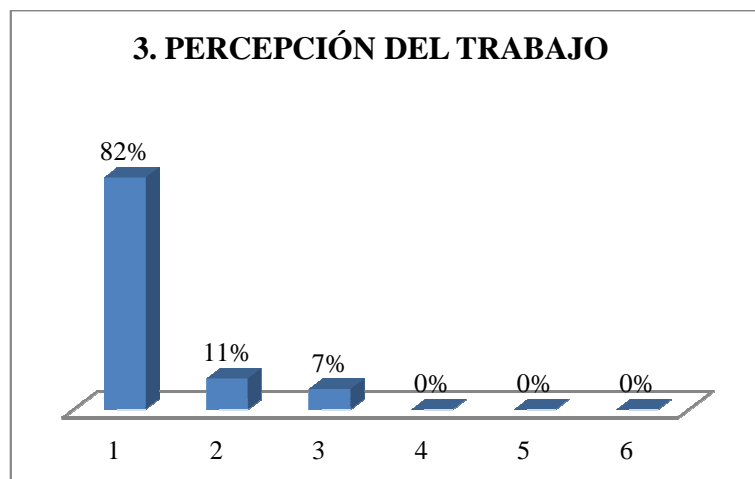
GRAFICO No. 16



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

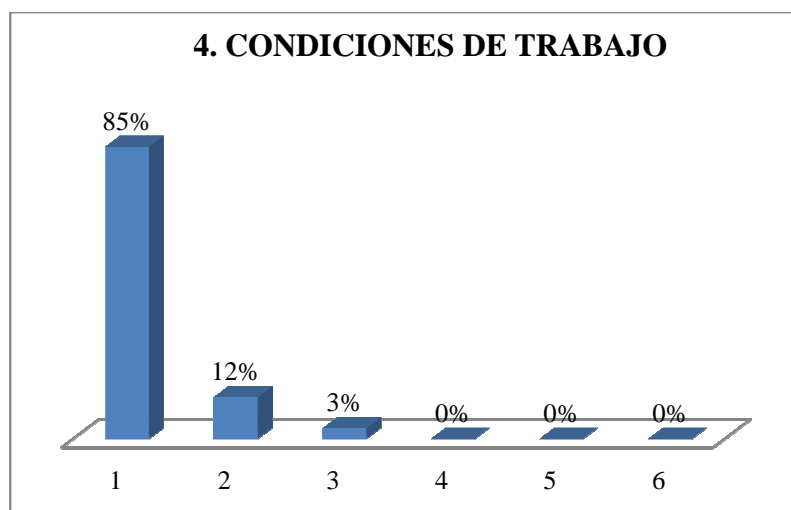
GRAFICO No. 17



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

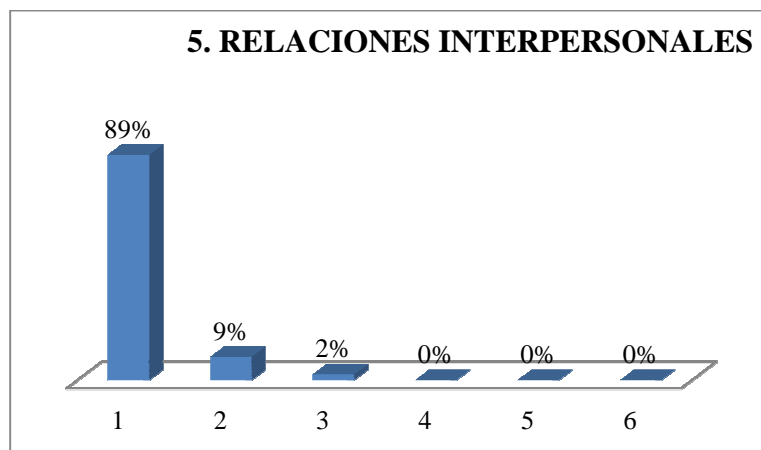
GRAFICO No. 18



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

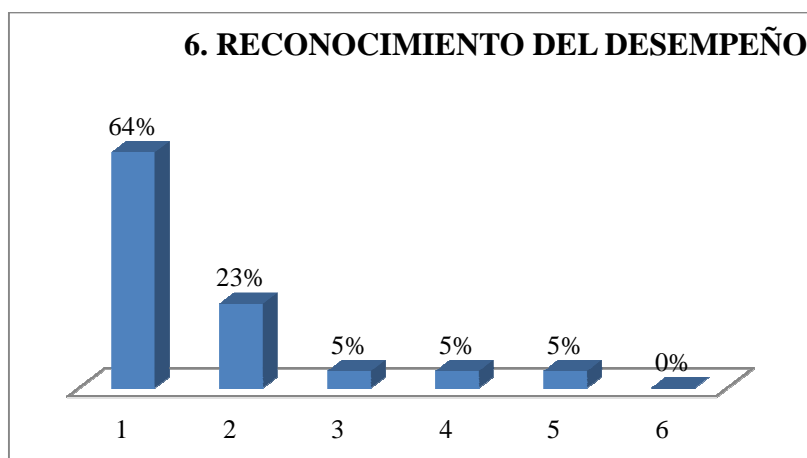
GRAFICO No. 19



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

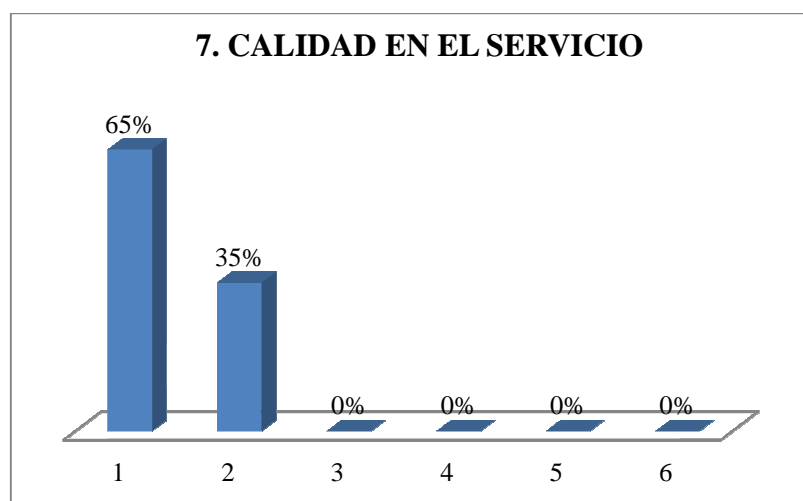
GRAFICO No. 20



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

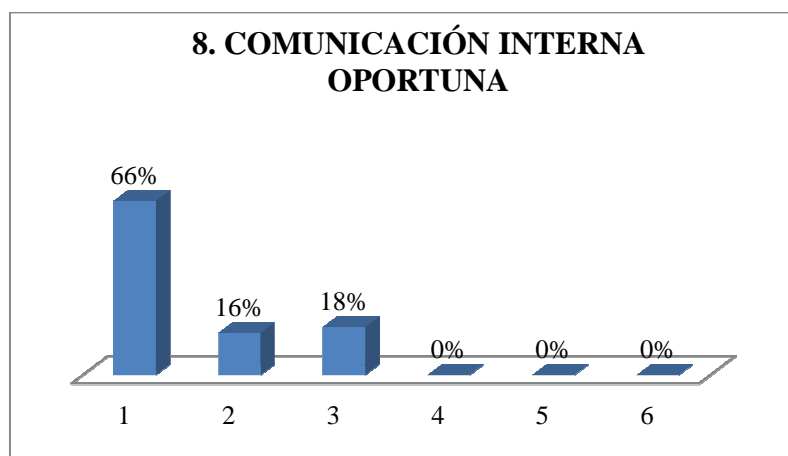
GRAFICO No. 21



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

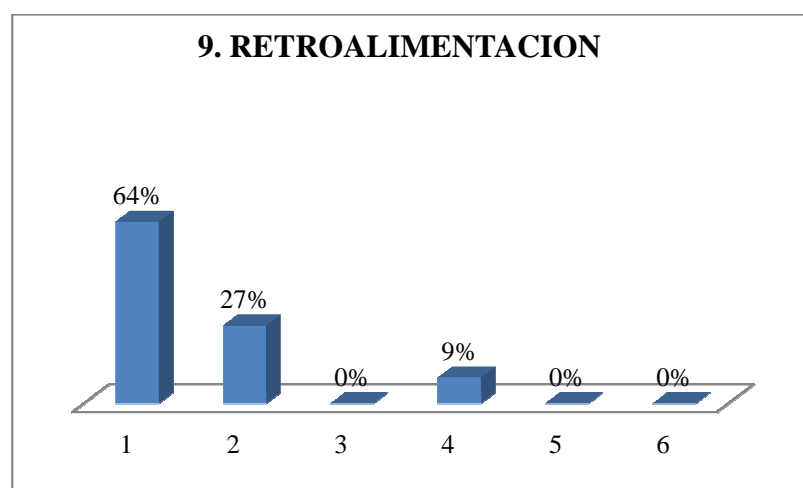
GRAFICO No. 22



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

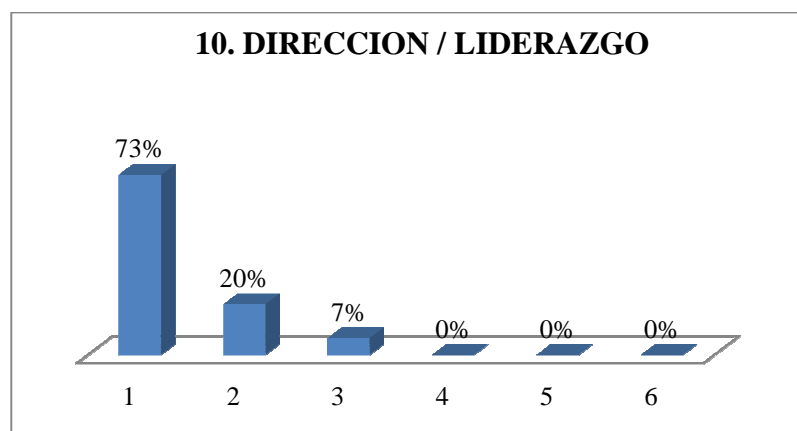
GRAFICO No. 23



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

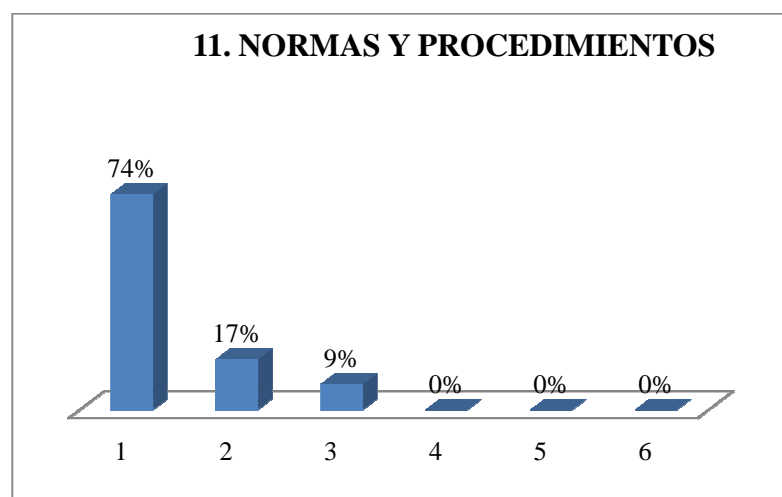
GRAFICO No. 24



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

GRAFICO No. 25



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Al realizar el análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos, la encuesta refleja un alto grado de compromiso y satisfacción con el ambiente laboral, el 98% de los miembros tienen una percepción positiva de la institución. No obstante en lo que respecta al conocimiento de la planificación estratégica y los proyectos a desarrollarse en Small Ville solo el 41% de los miembros conocen y participan de la elaboración, así mismo el 76% de los encuestados están al tanto de las oportunidades de desarrollo dentro de la institución, mientras que el 82 % de los trabajadores consideran interesantes sus funciones y las conocen con claridad, así mismo el 85% de los miembros del equipo piensan que las condiciones de trabajo son la adecuadas. También se evidencia que el 85% de los miembros del equipo piensan que las condiciones de trabajo son las adecuadas y en lo concerniente a las relaciones interpersonales el 89% de los integrantes de la institución siente que el ambiente es positivo, también se puede notar que el 64% del equipo siente que su trabajo es reconocido. Mientras que el 65% de los miembros del equipo están convencidos y el resto están de acuerdo en que se brinda un servicio de calidad que aporta al desarrollo del país. Además el 66% de los integrantes de Small Ville consideran que la comunicación institucional es activa y oportuna.

Observando los factores que tiene que ver con la retroalimentación el 64% de los encuestados consideran que se la realiza de forma óptima. Gracias a los datos recolectados en esta encuesta se pudo evidenciar que el 73% del personal muestra liderazgo y están satisfechos con el manejo y dirección de la institución y finalmente el 74% de los integrantes del equipo toman en cuenta y consideran útiles las normas y procedimientos institucionales.

Como resultado del Análisis Interno del CEI Small Ville a continuación se detallan los factores internos positivos y negativos.

FORTALEZAS:

- a) Espacio Físico adecuado para las necesidades es infantiles.
- b) Personal docente especializado.
- c) Administración y Dirección en manos de profesionales.
- d) Clima institucional óptimo positivo y armónico.
- e) Procesos de atención (aseo, alimentación, Cuidado) apropiados y oportunos.
- f) Procesos pedagógicos pertinentes y actualizados.
- g) Medios y recursos funcionales y suficientes.
- h) Manejo del Currículo de Educación Inicial.

- i) El número de niños ha aumentado significativamente desde su apertura.

DEBILIDADES

- a) Falta de levantamiento de Procesos
- b) Carece de Manual de Procedimientos Interno
- c) Publicidad poco eficiente.
- d) Capacidad de alumnos limitada

2.1.2 Análisis Externo

2.1.2.1 Entorno Político

La Educación Inicial como parte del sistema educativo nacional y como primera Política del Plan Decenal de Educación en el Ecuador, establece el compromiso de generar espacios y situaciones de aprendizaje adecuados con perspectiva formativa, organizada y profesional en atención a las necesidades de educación, estimulación, nutrición, salud y cuidado diario de nuestros niños y niñas menores de 5 años, lo que garantizará éxito y eficiencia en el servicio y en consecuencia el cumplimiento de sus derechos como ciudadanos ecuatorianos, los mismo que están planteados en los Artículos de la actual Constitución del Estado, por tanto se considera que:

- Todas las ecuatorianas y los ecuatorianos/as son ciudadanos/as y gozarán de los derechos establecidos en la Constitución desde su nacimiento.

- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida, por lo que debe ser asumido y respetado.
- La educación como proceso de formación y desarrollo, estará centrada en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y con calidez.
- La educación como sistema anexo al Estado Ecuatoriano, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad desde el nivel inicial, integrado ya al Sistema Educativo Nacional.
- Las madres y padres de familia o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijos e hijas una educación acorde a sus principios, creencias y opciones pedagógicas.
- El Estado y la familia se encargarán de promover de manera prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños menores de 5 años y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos.
- Las niñas y niños tendrán derecho a su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto, de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario cargado de afectividad y seguridad.
- Es prioridad de todos, la atención a los niños y niñas menores de cinco años, para garantizar su salud, nutrición, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos.
- El sistema nacional de educación, comprende las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo así como acciones en los diferentes niveles educativos, incluida la educación inicial.¹⁵

SMALL VILLE, prioriza la atención a las necesidades educativas y de desarrollo de los niños y niñas, con el afán de potenciar sus habilidades innatas: intelectuales, psicomotrices, socio-afectivas, volitivas, artísticas,

¹⁵ Ministerio de Educación del Ecuador, (2008)
<<http://www.educacion.gov.ec/pages/interna.php?txtCodiInfo=70>>

comunicativas, creativas, facilitarles la incorporación de experiencias, hábitos y normas; fortalecer su identidad cultural y la práctica de valores a través del conocimiento, aceptación y cuidado de sí mismo de las demás personas y de su entorno natural, todo, dentro de un ambiente cargado de afecto y respeto.

2.1.2.2 Entorno Económico

En cuanto al aspecto económico, las familias de padres que trabajan, cuentan con los medios necesarios para brindar a sus hijos, oportunidades de desarrollo y aprendizaje, significativas y en el momento necesario, ya que es su responsabilidad cuidar el contexto de crecimiento y maduración de sus hijos, en lugares adecuados y bajo la atención de profesionales formados específicamente para encargarse del cuidado, estimulación y prioritariamente de la educación infantil, misión sobre la que sustenta su labor el Centro de Educación Inicial SMALL VILLE.

2.1.2.3 Entorno Social

La situación social del país, con características de una nación en vías de desarrollo y en proceso de transformación, trata de superar los nudos críticos, que han repercutido de una u otra manera en la baja calidad de vida de la población y de manera particular en la educación de su gente. Además, las condiciones actuales de vida obligan a varios de los miembros de una familia a dedicarse a tareas que generen ingresos, surgiendo por ello dificultades para atender y acompañar en su desarrollo a los niños y niñas más pequeños, presentándose la necesidad de buscar alternativas para que ellos no queden abandonados y tengan acceso a espacios apropiados de educación, salud, afecto, estimulación y cuidado diario, de acuerdo con las características culturales, éticas y morales de pertenencia, a fin de consolidar una nueva identidad y calidad de vida.

Esta visión holística de las necesidades de la infancia viene a reforzarse por las investigaciones que demuestran la interacción entre los factores físicos, emocionales y sociales. Así, por ejemplo, se observa cómo los niños que reciben una atención adecuada tienden a tener un mejor nivel de

nutrición, menos problemas de salud y mayores éxitos en el aprendizaje.

2.1.2.4 Competencia

La Competencia del Centro de Educación Inicial Small Ville son todos los Centros Infantiles que se encuentran ubicados en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Barrios Condado, Carcelén, Ponciano, Cotocollao, Mitad del Mundo y en general del Norte de Quito.

El Centro de Educación Inicial Small Ville se encuentra constantemente actualizado con respecto a los siguientes aspectos:

- Ambientes adecuados para el aprendizaje, dejando a tras la monotonía de las aulas tradicionales.
- Enfoque pedagógico actual.
- Ambiente agradable y afectivo.
- Transporte puerta a puerta.
- Instalaciones seguras y diseñadas para evitar accidentes.

Lo que conlleva a tener una ventaja diferencial ante la competencia.

Como resultado del Análisis Externo del CEI Small Ville a continuación se detallan los aspectos externos positivos y negativos.

OPORTUNIDADES

- a) Relación directa con Instituciones (Universidad Central del Ecuador, ISPED Manuela Cañizares) para la actualización docente.
- b) Participación de estudiantes docentes de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Central del Ecuador
- c) Ubicación estratégica donde convergen 3 vías principales de Quito (Av. Mariscal Sucre, Av. La Prensa, Av. Manuel Córdova Galarza)
- d) Distribución de publicidad en los alrededores del Centro Comercial Condado Shopping donde acude un elevado número de potenciales clientes

AMENAZAS

- a) Escaso tiempo de los Padres de Familia para asistir a reuniones y programas.

- b) Poco valor dado por los Padres de Familia a la Educación Inicial.
- c) Proliferación de Centros Infantiles cercanos a la Zona.
- d) Desconocimiento de la importancia de la Educación desde edades tempranas.

2.2 AUDITORIAS INTERNA Y EXTERNA

2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Se utiliza en la formulación de la estrategia; resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa. Constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

**CUADRO No. 12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DEL
CENTRO DE EDUCACION INICIAL SMALL VILLE**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS	
FORTALEZAS				
A	Espacio Físico adecuado para las necesidades infantiles.	0.07	4	0.28
B	Personal docente especializado.	0.07	4	0.28
C	Administración y Dirección en manos de profesionales.	0.04	4	0.16
D	Clima institucional óptimo positivo y armónico.	0.04	4	0.16
E	Procesos de atención (aseo, alimentación, cuidado) apropiados y oportunos.	0.09	4	0.36
F	Procesos pedagógicos pertinentes y actualizados.	0.04	4	0.16
g	Medios y recursos funcionales y suficientes.	0.04	3	0.12
h	Manejo del Currículo de Educación Inicial.	0.04	3	0.12
i	El número de niños ha aumentado significativamente desde su apertura.	0.07	4	0.28
	SUBTOTAL	0.5	34	1.92
DEBILIDADES				
A	Falta de levantamiento de Procesos	0.15	1	0.15
b	Carece de Manual de Procedimientos Interno	0.15	1	0.15
C	Publicidad poco eficiente.	0.1	2	0.2
d	Capacidad de alumnos limitada.	0.1	2	0.2
	SUBTOTAL	0.5	6	0.7
	TOTAL	1	40	2.62

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Como resultado de la matriz se observa que el Centro de Educación Inicial en sus puntajes ponderados totales presenta un valor promedio alto ya que se encuentra sobre 2,5 lo que nos demuestra que su posición interna actual es fuerte sin embargo la Institución no debe sentirse conforme con estos resultados pues debe mejorar continuamente si se quiere alcanzar una diferenciación competitiva fuerte.

2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

**CUADRO No. 13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DEL
CENTRO DE EDUCACION INICIAL SMALL VILLE**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS	
OPORTUNIDADES				
A	Relación directa con Instituciones (Universidad Central del Ecuador, ISPED Manuela Cañizares) para la actualización docente.	0.1	2	0.2
b	Participación de estudiantes docentes de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Central del Ecuador	0.15	3	0.45
c	Ubicación estratégica donde convergen 3 vías principales de Quito (Av. Mariscal Sucre, Av. La Prensa, Av. Manuel Córdova Galarza.)	0.1	2	0.2
d	Excelente zona para la distribución de publicidad, alrededor del Condado Shopping donde acude un elevado número de potenciales clientes.	0.15	2	0.3
	SUBTOTAL	0.5	9	1.15
AMENAZAS				
a	Escaso tiempo de los Padres de Familia para asistir a reuniones y programas.	0.1	4	0.4
b	Poco valor dado por los Padres de Familia a la Educación Inicial.	0.15	4	0.6
c	Proliferación de Centros Infantiles Cercanos a la zona.	0.1	2	0.2
d	Desconocimiento de la importancia de la educación desde edades tempranas.	0.15	3	0.45
	SUBTOTAL	0.5	13	1.65
	TOTAL	1	22	2.8

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Luego de desarrollar la matriz se observa que la Institución en su puntuación ponderada total presenta un valor de 2,8 lo que indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, no obstante la mejora continua debe ser un proceso permanente para que nuestras oportunidades sean bien aprovechadas por el CEI Small Ville

2.3 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL FODA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL SMALL VILLE

2.3.1 Matriz FODA

Esta herramienta sirve como guía para el desarrollo de los siguientes cuatro tipos de estrategias:

a) Estrategias FO: ESTRATEGIA OFENSIVA

Estas estrategias utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en

fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO: ESTRATEGIA DE ADAPTACION DEFENSIVA

Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

c) Las estrategias FA: ESTRATEGIA DEFENSIVA

Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas del entorno externo.

**d) Las estrategias DA: ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
DEFENSIVA**

Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

CUADRO No. 14 ESTRATEGIA FODA

La calificación para las relaciones causales: Alto 10, Medio 7, Bajo 4, Nulo 0.

	OPORTUNIDADES				TOTAL	AMENANZAS				TOTAL	
	a	b	c	d		a	b	c	D		
FORTALEZAS	A	0	4	0	10	14	0	7	7	7	21
	B	10	4	0	0	14	0	0	7	0	7
	C	4	0	0	0	4	7	0	7	0	14
	d	0	4	0	0	4	0	0	4	0	4
	e	0	4	0	0	4	4	7	4	7	22
	f	10	4	0	0	14	0	4	7	4	15
	g	0	4	0	7	11	0	4	7	4	15
	h	7	0	0	0	7	0	0	7	0	7
	i	0	0	7	10	17	0	0	7	7	14
	TOTAL	31	24	7	27	89	11	22	57	29	119
	DEBILIDADES	a	0	4	0	4	8	0	0	7	0
b		0	7	0	4	11	4	7	10	4	25
c		0	0	10	10	20	0	4	10	7	21
d		0	0	0	7	7	0	0	10	0	10
TOTAL		0	11	10	25	46	4	11	37	11	63

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 15 SELECCIÓN DEL TIPO DE ESTRATEGIA

ESTRATEGIA	TOTAL	
FO	14	OFENSIVA
FA	20	DEFENSIVA
DO	7	ADAPTACION – DEFENSIVA
DA	9	SUPERVIVENCIA – DEFENSIVA

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Las calificaciones dadas a cada uno de los factores muestran una relación entre ellos, predominando las relaciones causales.

Al finalizar el desarrollo de la Matriz FODA y luego de asignar las calificaciones a las relaciones causales notamos que las estrategias con mayor número de puntos fueron en primer lugar la estrategia defensiva con 20 puntos, seguida de la estrategia ofensiva con 14 puntos. En el siguiente cuadro se detallan los factores relacionados clasificados según la estrategia en base a los datos obtenidos en la Matriz FODA. Posteriormente este resultado nos permitirá elaborar y seleccionar nuestros principales objetivos estratégicos que serán la base para la redacción de la estrategia.

**CUADRO No. 16 RELACIÓN ENTRE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y AMENAZAS**

RELACION FORTALEZAS – OPORTUNIDADES		
F / O	Fi	El número de niños ha aumentado significativamente desde su apertura.
	Od	Excelente zona para la distribución de publicidad, alrededor del Condado Shopping donde acude un elevado número de potenciales clientes.
	Ff	Procesos pedagógicos pertinentes y actualizados.
	Oa	Relación directa con Instituciones (U. Central del Ecuador, ISPED Manuela Cañizares) para la actualización docente.
RELACION DEBILIDADES – OPORTUNIDADES		
D / O	Dc	Publicidad poco eficiente.
	Od	Excelente zona para la distribución de publicidad, alrededor del Condado Shopping donde acude un elevado número de potenciales clientes.
	Db	Carece de Manual de Procedimientos Interno
	Ob	Participación de estudiantes docentes de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Central del Ecuador.
RELACION FORTALEZAS – AMENAZAS		
F / A	Fe	Procesos de atención (aseo, alimentación, cuidado) apropiados y oportunos.
	Ac	Proliferación de Centros Infantiles Cercanos a la zona.
	Fa	Espacio Físico adecuado para las necesidades infantiles.
	Ad	Desconocimiento de la importancia de la educación desde edades tempranas.
RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS		
D / A	Db	Carece de Manual de Procedimientos Interno.
	Ac	Proliferación de Centros Infantiles Cercanos a la zona.
	Dc	Publicidad poco eficiente.
	Ad	Desconocimiento de la importancia de la educación desde edades tempranas.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 17 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

F / O	Fi	Organizar una campaña intensiva de reclutamiento aprovechando la ubicación estratégica del CEI y el crecimiento de alumnos donde los padres de familia pueden dar apoyo pasando la voz a más interesados.
	Od	
	Ff	Realizar un seminario de actualización de los procesos pedagógicos en acuerdo con la Universidad Central del Ecuador.
	Oa	
D / O	Dc	Aprovechar la zona concurrida para realizar la entrega masiva de volantes e invitar a conocer las instalaciones.
	Od	
	Db	Realizar un Manual de Procedimientos para que las estudiantes docentes tengan una guía clara del trabajo de la Parvularia y puedan apoyar su gestión.
	Ob	
F / A	Fe	Brindar una atención óptima, adecuada y oportuna a fin de sobresalir frente a la competencia describiendo todos los procesos educativos de forma detallada en un Manual de Procedimientos.
	Ac	
	Fa	Invitar a los Padres de Familia a conocer las áreas y ambientes del Centro de Educación Inicial a fin de que comprendan la importancia de la educación inicial.
	Ad	
D / A	Db	Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.
	Ac	
	Dc	Realizar la entrega de volantes que contengan información clave acerca de la importancia de la educación desde edades tempranas.
	Ad	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 18 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

F / O	Fi	Organizar una campaña intensiva de reclutamiento aprovechando la ubicación estratégica del CEI Small Ville y el crecimiento de alumnos donde los padres de familia pueden dar apoyo pasando la voz a más interesados.	ESTRATEGIA OFENSIVA:	Organizar un seminario de actualización de los procesos pedagógicos en acuerdo con la Universidad Central del Ecuador involucrando a docentes, administrativos y padres de familia a fin de comprender los servicios educativos y puedan compartirlos oportunamente.
	Od			
	Ff	Realizar un seminario de actualización de los procesos pedagógicos en acuerdo con la Universidad Central del Ecuador.		
	Oa			
F / A	Fe	Brindar una atención óptima, adecuada y oportuna a fin de sobresalir frente a la competencia describiendo todos los procesos educativos de forma detallada en un Manual de Procedimientos.	ESTRATEGIA DEFENSIVA:	Realizar un manual de procedimientos detallando las actividades de cada uno de los procesos del CEI Small Ville representando una ventaja competitiva y además que funciones como guía para brindar una atención óptima y adecuada a los niños y padres de familia enfatizando la importancia de la Educación Inicial.
	Ac			
	Fa	Invitar a los Padres de Familia a conocer las áreas y ambientes del Centro de Educación Inicial a fin de que comprendan la importancia de la educación inicial.		
	Ad			

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Al momento se ha determinado las dos estrategias principales que en este caso son la estrategia ofensiva y la estrategia defensiva, el siguiente paso es la elaboración de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica que se encuentra a continuación. La escala de las calificaciones es: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

CUADRO No. 19 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES CLAVES	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS				
	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
		CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.
FORTALEZAS					
Espacio Físico adecuado para las necesidades infantiles.	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24
El número de niños ha aumentado significativamente.	0.06	2.00	0.12	4.00	0.24
Procesos pedagógicos pertinentes y actualizados.	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27
Procesos de atención (aseo, alimentación, cuidado) apropiados y oportunos.	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24
Medios y recursos funcionales y suficientes.	0.05	-	-	4.00	0.20
Personal docente especializado.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20
Administración y Dirección en manos de profesionales.	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16
Manejo del Currículo de Educación Inicial.	0.04	4.00	0.16	4.00	0.16
Clima institucional óptimo positivo y armónico.	0.05	-	-	-	-
DEBILIDADES					
Carece de Manual de Procedimientos Interno	0.16	4.00	0.64	4.00	0.64
Publicidad poco eficiente.	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40
Falta de levantamiento de Procesos.	0.16	2.00	0.32	4.00	0.64
Capacidad de alumnos limitada.	0.08	-	-	-	-
OPORTUNIDADES					
Participación de estudiantes docentes de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Central del Ecuador.	0.16	4.00	0.64	-	-
Excelente zona para la distribución de publicidad, alrededor del Condado Shopping donde acude un elevado número de potenciales clientes.	0.18	-	-	4.00	0.72
Relación directa con Instituciones (Universidad Central del Ecuador, ISPED Manuela Cañizares) para la actualización docente.	0.08	4.00	0.32	-	-
Ubicación estratégica donde convergen 3 vías principales de Quito (Av. Mariscal Sucre, Av. La Prensa, Av. Manuel Córdova Galarza.)	0.08	-	-	4.00	0.32
AMENAZAS					
Poco valor dado por los Padres de Familia a la Educación Inicial.	0.12	4.00	-	3.00	0.36
Proliferación de Centros Infantiles Cercanos a la zona.	0.10	-	-	4.00	0.40
Escaso tiempo de los Padres de Familia para asistir a reuniones y programas.	0.10	4.00	-	1.00	0.10
Desconocimiento de la importancia de la educación desde edades tempranas.	0.18	4.00	0.72	3.00	0.54
TOTAL	2.00		4.06		5.83

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Luego de asignar las ponderaciones a cada factor vital interno y externo, se determina las puntuaciones del grado del atractivo (PA) que indican el grado relativo de cada estrategia haciéndose la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?" Siendo 1 no atractiva, 2 poco atractiva, 3 razonablemente atractiva, 4 muy atractiva y ninguna 0, si el factor no afecta a la elección de la estrategia.

Por lo tanto se evidencia según los valores obtenidos en el total, que la estrategia que predomina es la número dos con un valor de 5.83 en la Calificación Ponderada total.

2.4 PLAN DE TRABAJO EN BASE A LA ESTRATEGIA

Se proyecta la elaboración del manual de Procedimientos a fin de documentar todas las actividades desarrolladas en cada proceso, con lo que se pretende optimizar los procedimientos educativos a fin de incrementar el número de estudiantes; además se procura ofrecer a los padres de familia una guía que explique la importancia de la Educación Inicial. Con el Manual elaborado es deber de las autoridades de Small Ville dar a conocer y explicar el adecuado uso a los miembros de la Institución mismos que deberán saber aprovechar su contenido y participar en las futuras actualizaciones y mejoras.

2.5 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

En el Centro de Educación Inicial Small Ville se han identificado 8 procesos que facilitan la gestión administrativa y pedagógica de la institución que se describen a continuación:

- **Proceso Dirección Estratégica.-** En este proceso se realiza la Planificación Estratégica en el cual se actualiza la misión, visión y objetivos del Centro Infantil. Adicionalmente se realiza el Análisis FODA de la institución. Se desarrollan las normas y reglamentos basados en el Marco Legal Vigente establecido por el Ministerio de Educación del Ecuador. Se toman decisiones basadas en la ejecución y control de la Planificación con el fin de determinar el nivel de conocimiento de los miembros de la institución y corregir errores a tiempo para establecer un ambiente de trabajo adecuado. Adicionalmente se realiza la actualización de Normativas y Reglamentos según Ley Vigente.

- **Proceso Servicio Educativo.-** El Centro de Educación Inicial SMALL VILLE dirige sus servicios directamente a los niños y niñas de cero a cinco años, sin exclusión, pues el derecho constitucional los asiste, y debemos ofrecerles una educación de calidad, para potenciar el recurso humano de nuestro país ya que es su mayor riqueza y deberá formarse creativo, democrático, ético, participativo, competitivo, desde su nacimiento, lo que asegurará en el futuro niveles de vida cada

vez más altos. Una de las dimensiones dentro de los servicios que brinda el Centro de Educación Infantil es de apoyo social, cuya finalidad es brindar ayuda a la familia en el cuidado de sus hijos más pequeños, de sus necesidades básicas como alimentación, salud, descanso, recreación, en pocas palabras bienestar, seguridad y desarrollo, además de que se promueve el establecimiento de una relación de cooperación entre la familia y el Centro, con el fin de potenciar los procesos de desarrollo integral de niños y niñas. El servicio se encuentra dividido en tres instancias que son el diseño curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje, el desarrollo curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje y la evaluación de la enseñanza y aprendizaje.

- **Proceso Recursos Humanos.-** en este proceso se realiza la contratación de personal administrativo y docente de acuerdo a las necesidades del Centro de Educación. Se receiptan carpetas, se procede con la preselección y entrevista de candidatos, se selecciona al candidato que cumpla con las expectativas requeridas y se procede con la contratación. La organización del Centro de Educación Inicial SAMALL VILLE, motivará la coordinación entre el personal administrativo, docente, de apoyo y de servicio, para el cumplimiento de las funciones respectivas a desempeñar.

- **Proceso de Compras.-** en este proceso se realiza la adquisición de bienes y servicios que se utilicen en el desempeño de las actividades del Centro de Educación los mismos que deben satisfacer los requisitos pedagógicos y administrativos. Los

bienes y/o servicios que se pueden adquirir son: equipos de computación, equipos de seguridad, muebles y enseres, materiales pedagógicos, materiales de adecuación, suministros de oficina, insumos alimenticios, suministros de limpieza y servicios de alquiler de instalaciones para salidas de campo entre otros. Se identifican las necesidades de compra, se solicitan las respectivas cotizaciones y se negocian con los proveedores las mejores opciones.

- **Proceso de Mantenimiento e Infraestructura.-** Su infraestructura está diseñada especialmente para atender a niños y niñas de edades tempranas, sus ambientes disponen de muebles acordes a las necesidades de actuación de niños y niñas, cuenta también con recursos y medios educativos innovadores y suficientes para los diferentes procesos educativos. Además es necesario realizar el mantenimiento continuo de los espacios y recursos con los que cuenta el Centro de Educación Inicial con la finalidad de preservar el estado óptimo de las áreas destinadas al desarrollo y uso de los niños y niñas.

- **Proceso Administrativo y Contable.-** Trabaja en coordinación con todas las instancias para mantener una administración horizontal, atendiendo a los requerimientos de la comunidad educativa del Centro. Se encarga del manejo financiero y contable de los bienes y patrimonio de la institución, a través de los estados financieros que permitan apreciar los costos del servicio educativo prestado, y la rentabilidad de la organización.

• **Proceso de Transporte y Logística.-** El servicio de transporte es implementado en función de las necesidades de los padres, madres y de la ubicación de domicilios, por lo que su organización se realiza una vez que los niños y niñas han sido matriculados, además se mantiene un estricto cuidado de los niños y niñas dentro del vehículo asegurándolos de acuerdo a lo que indica la Ley de Tránsito Vigente. Asimismo se realizan chequeos periódicamente del vehículo para garantizar la seguridad y transporte oportuno de los niños y niñas.

• **Proceso de Alimentación.-** El Centro de Educación Inicial ofrece opciones a la familia, que son escogidas de acuerdo a sus necesidades de atención ya sea que el almuerzo y refrigerio sean llevados por los padres o atendidos por el Centro. En cualquier caso la alimentación tiene que ser nutritiva, balanceada, y agradable. En cuestión de dietas especiales, los padres deben encargarse de llevarlas al centro. Además es de vital importancia conocer sobre las manifestaciones alérgicas frente a alimentos o determinados elementos del ambiente para saber cómo actuar. Se incluyen alimentos preferidos por los niños y niñas en las dietas, el momento de la comida debe ser agradable y placentero. Así mismo las porciones, se sirven de acuerdo con las edades de los niños y niñas, conjuntamente con lo antes mencionado el comedor siempre debe mantenerse aseado y acogedor.

2.6 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

El Análisis del Valor Agregado es un indicador que permite medir el desempeño de las organizaciones, puesto que identifica si las actividades de cada proceso levantado son importantes para entregar al cliente el producto o servicio, si son importantes para el proceso o si no contribuyen en nada y que suprimirlas no afectará al buen desarrollo del proceso. De igual manera este análisis de valor agregado ayuda a identificar oportunidades de mejora de los procesos levantados.

Existen tres tipos de valor:

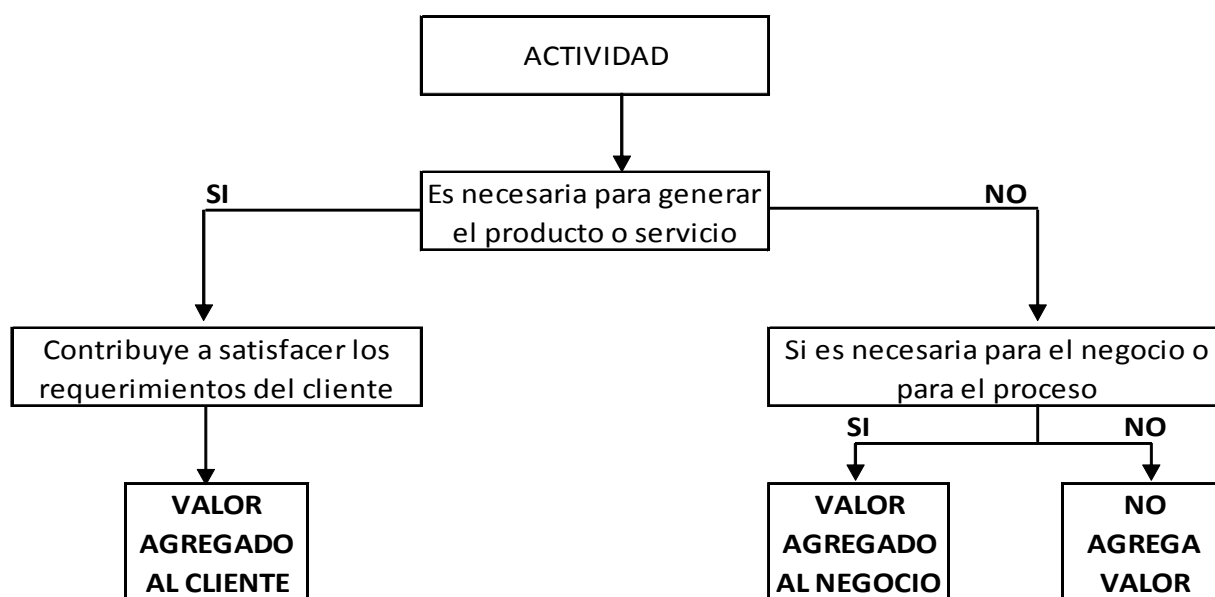
VALOR AGREGADO AL CLIENTE.- Son las actividades que satisfacen tanto al proceso como al cliente.

VALOR AGREGADO AL NEGOCIO.- Son las actividades que contribuyen solo al proceso pero no al cliente.

NO AGREGAN VALOR.- Son las actividades no contribuyen al negocio ni al cliente.

Se ha utilizado el siguiente cuadro de calificación del valor agregado; formulando las preguntas para cada actividad:

GRAFICO No. 26 ANALISIS VALOR AGREGADO



Fuente: PORTER, Michael.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Para el análisis de valor agregado de los procesos actuales del Centro de Educación Inicial Small Ville se elaboró una tabla donde se identifican los procedimientos y sus actividades en el cual se identificó con las siglas de uno de los tipos de valor agregado según corresponda.

A continuación se muestra el resumen del Análisis del Valor Agregado realizado en el Centro de Educación Inicial Small Ville:

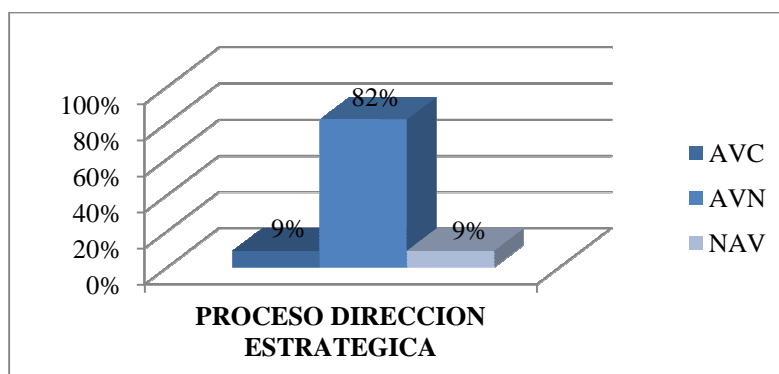
**CUADRO N° 20 RESUMEN DEL ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE
LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL CEI SMALL VILLE**

PROCEDIMIENTOS	No. DE ACTIVIDADES	No. DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN O NO VALOR			% DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN O NO VALOR		
		AVC	AVN	NAV	AVC	AVN	NAV
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11	1	9	1	9%	82%	9%
SERVICIO EDUCATIVO	40	20	18	2	50%	45%	5%
RECURSOS HUMANOS	8	0	25	1	0%	96%	4%
COMPRAS	7	0	14	1	0%	93%	7%
MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA	6	4	0	0	100%	0%	0%
ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	5	1	9	0	10%	90%	0%
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	5	6	3	0	67%	33%	0%
ALIMENTACIÓN	4	3	2	0	60%	40%	0%
% PROMEDIO DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN O NO VALOR	86				37%	60%	3%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

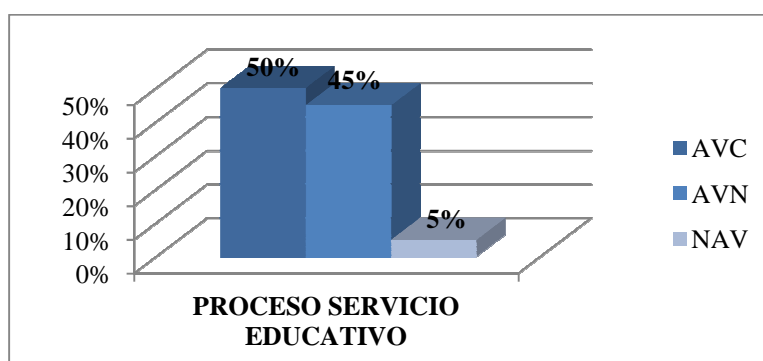
A continuación se muestra el resumen de este análisis en porcentaje para cada proceso.

GRAFICO No. 27

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso de Dirección Estratégica, diez actividades agregan valor ya sea al cliente o al negocio, es decir el 91% de las actividades; el 9% restante, corresponden a actividades repetitivas que no se realizan comúnmente dentro del proceso.

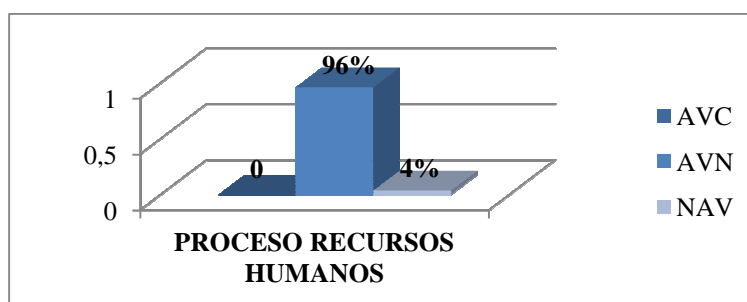
GRAFICO No. 28

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso de Servicio Educativo, treinta y ocho actividades agregan valor ya sea al cliente o al negocio, es decir el 95% de las actividades; el 5% restante, corresponden a actividades repetitivas que no se realizan comúnmente dentro del proceso.

GRAFICO No. 29

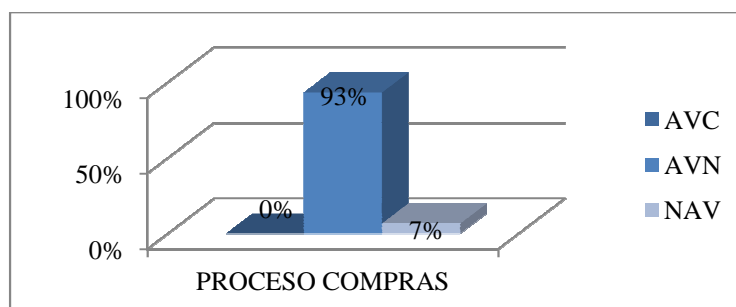


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso de Recursos Humanos, veinte y cinco actividades agregan valor al negocio, es decir el 96% de las actividades; el 4% restante, corresponden a actividades repetitivas que no se realizan comúnmente dentro del proceso.

GRAFICO No. 30

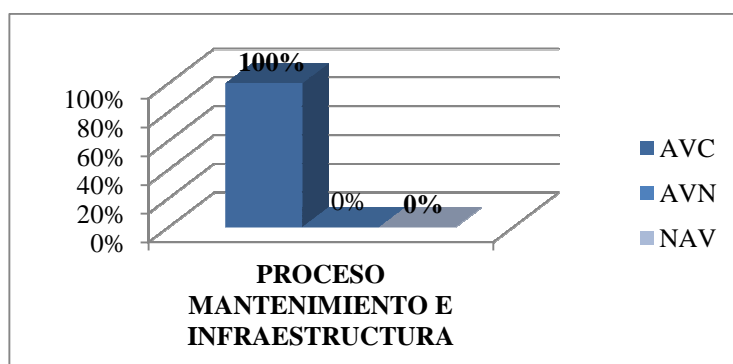


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso de Compras, catorce actividades agregan valor al negocio, es decir el 93% de las actividades; el 7% restante, corresponden a actividades repetitivas que no se realizan comúnmente dentro del proceso.

GRAFICO No. 31

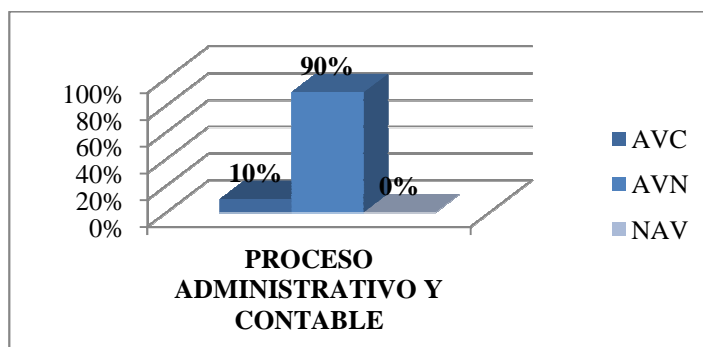


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso de Mantenimiento e Infraestructura, cuatro actividades agregan valor al negocio, es decir el 100% de las actividades.

GRAFICO No. 32

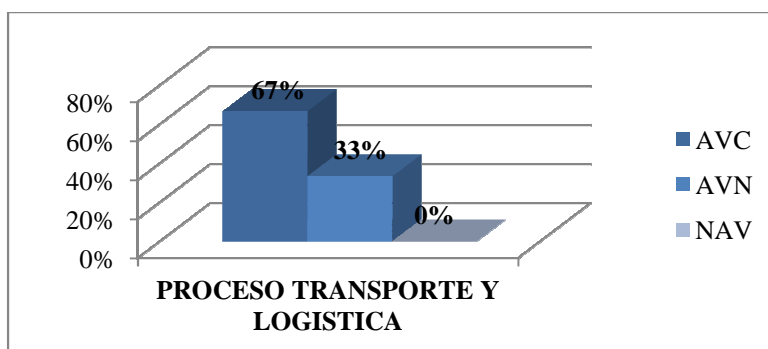


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso Administrativo y Contable, diez actividades agregan valor tanto al cliente como al negocio, es decir el 100% de las actividades.

GRAFICO No. 33

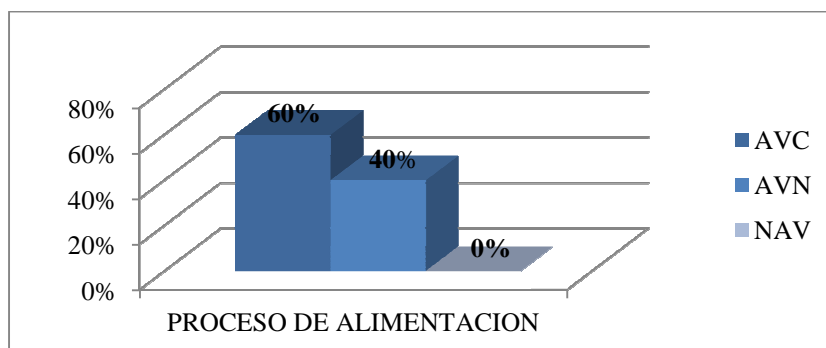


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso Transporte y Logística, nueve actividades agregan valor tanto al cliente como al negocio, es decir el 100% de las actividades.

GRAFICO No. 34



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

En el proceso Alimentación, cinco actividades agregan valor tanto al cliente como al negocio, es decir el 100% de las actividades.

Una vez realizado el análisis del Valor Agregado del Centro de Educación Inicial Small Ville podemos concluir que el 97% de las actividades agregan valor ya sean al cliente o al negocio. El 3% representan a las actividades duplicadas que no se realizan normalmente dentro de los procesos de la Institución.

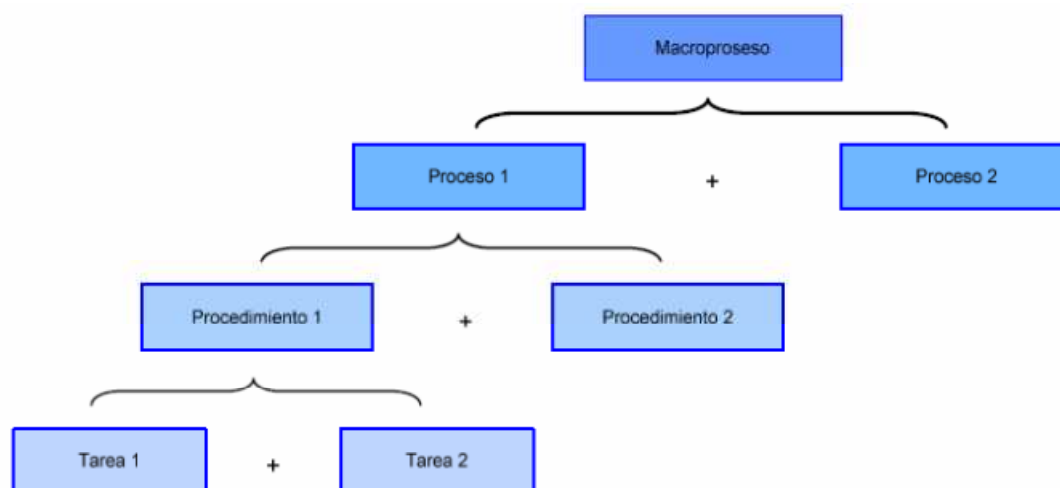
En los siguientes capítulos se proponen un análisis exhaustivo de sus procesos en el cual se desarrollan el Mapa de Procesos y un Manual de Procedimientos.

3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1. DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es un diagrama con el cual se puede obtener una visión general de los procesos, procedimientos, actividades o tareas que conforman una determinada organización así como las relaciones que existen entre ellos.

GRAFICO No. 35 COMPOSICIÓN DE MACROPROCESOS



Fuente: Ministerio de planificación nacional y política económica área de modernización del Estado de Costa Rica.

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Los Procesos son clasificados de 3 maneras y detallan a continuación:

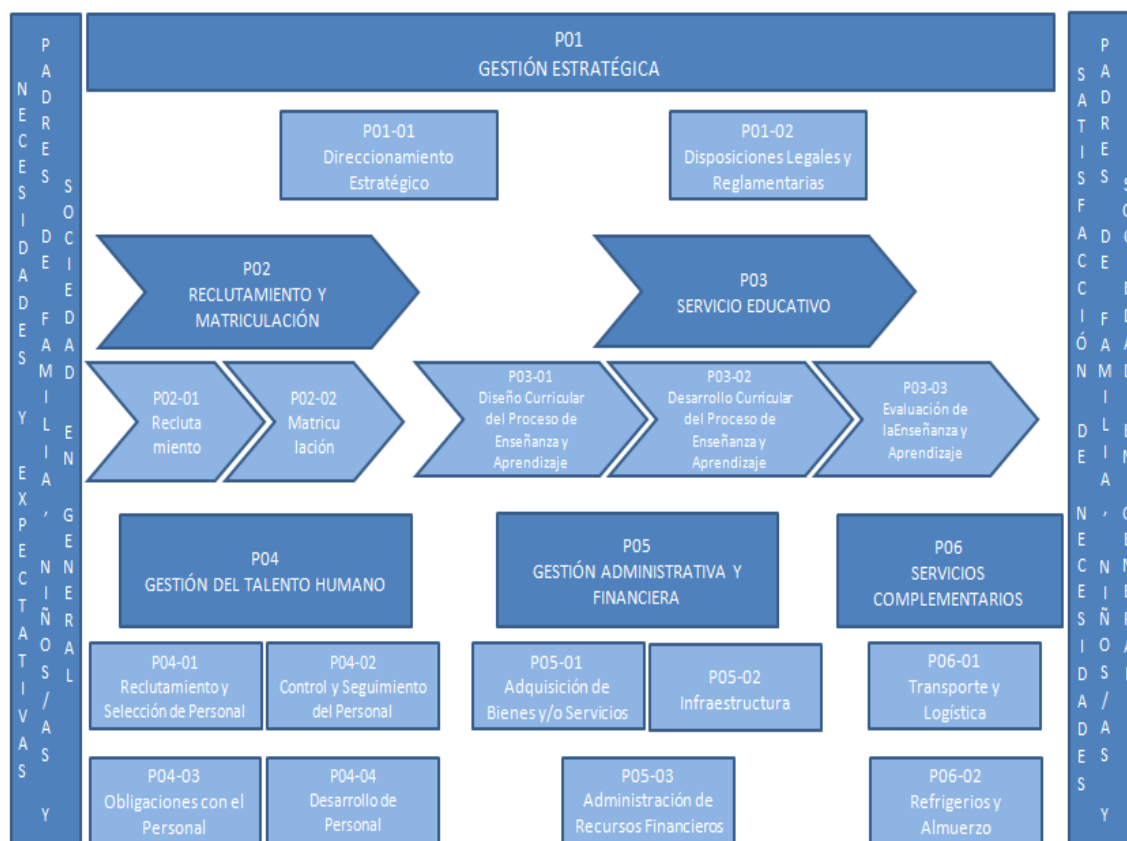
Procesos Estratégicos o de Gestión: son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión de la institución y proporcionan directrices a todos los demás procesos.

Procesos Claves: nacen en función de las necesidades del cliente y forman parte de la cadena de valor. Son los que representan la razón de ser de la organización, así mismo, intervienen en la misión de la institución.

Procesos de Apoyo o Soporte.- Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave.

Se procedió a diseñar el mapa de procesos del Centro de Educación Inicial Small Ville en el cual se identificaron 6 procesos y 16 procedimientos:

Gráficos No. 36: MAPA DE PROCESOS



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

PROCESOS ESTRATÉGICOS O DE GESTIÓN:

P01: GESTIÓN ESTRATÉGICA

P01-01 Direccionamiento Estratégico

P01-02 Disposiciones Legales y Reglamentarias

El levantamiento de procesos y el análisis de valor agregado se pueden ver en el

Anexo No. 2

PROCESOS MISIONALES:

P02: RECLUTAMIENTO Y MATRICULACIÓN

P02-01 Reclutamiento

P02-02 Matriculación

El levantamiento de procesos y el análisis de valor agregado se pueden ver en el Anexo No. 3

P03: SERVICIO EDUCATIVO

P03-01 Diseño curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje

P03-02 Desarrollo curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje

P03-03 Evaluación de la enseñanza y aprendizaje

El levantamiento de procesos y el análisis de valor agregado se pueden ver en el Anexo No. 4

PROCESOS DE SOPORTE O APOYO:

P04: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

P04-01 Reclutamiento y Selección de Personal

P04-02 Control y Seguimiento del Personal

P04-03 Obligaciones con el Personal

P04-04 Desarrollo del Personal

El levantamiento de procesos y el análisis de valor agregado se pueden ver en el Anexo No. 5

P05: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

P05-01 Adquisición de Bienes y/o Servicios

P05-02 Infraestructura

P05-03 Administración de Recursos Financieros

El levantamiento de procesos y el análisis de valor agregado se pueden ver en el Anexo No. 6

P06: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

P06-01 Transporte y Logística

P06-02 Refrigerios y Almuerzos

El levantamiento de procesos y el análisis de valor agregado se pueden ver en el Anexo No. 7

3.2. COSTOS Y TIEMPOS DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Una vez identificado todos los procedimientos y sus actividades se realizó el Análisis de Costos, Tiempos y Valor Agregado de cada una de las actividades el mismo que se describe desde el Anexo No. 2 al No. 7

Los tiempos de cada actividad fueron estimados por la experiencia de cada dueño de proceso.

El costeo de los procesos se realizó tomando en cuenta el costo por hora de los sueldos de cada dueño de proceso. El costo por hora considera 30 días calendario, 8 horas diarias de trabajo.

Desde el Anexo No. 2 al No. 7 incluye la siguiente información:

- Actividad: Conjunto de tareas que conforman un procedimiento.
- Agrega Valor al Cliente **VAC**.- actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente del proceso.
- Agrega valor al negocio **VAN**.- actividades que sirven de soporte para satisfacer los requerimientos del cliente del proceso, sin embargo, cuando estas actividades son excesivas se podrían eliminar sin afectar la calidad del servicio.
- No Agrega Valor **NAV**.- actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente del proceso. Estas actividades se podrían eliminar sin afectar la calidad del servicio.

- Frecuencia.- periodicidad con que se realiza la actividad.

- Tiempo en Horas.- tiempo en la que es realizada una actividad.

- Responsable Actividad.-persona que tiene a su cargo la dirección de un procedimiento.

- Costo/Hora.- es el valor monetario consumido efectivamente en una hora por la empresa para la realización de una actividad.

- Costo por Actividad.- es el valor monetario consumido efectivamente por la empresa en la realización de una actividad tomando en cuenta todo el tiempo incurrido en ella.

El siguiente cuadro resume los sueldos en los que se basa el cálculo del costo por hora.

Cuadro No. 21: COSTO POR HORA POR DUEÑO DE PROCESO

CARGO EMPLEADO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO POR HORA \$	TIEMPO LABORADO AL DÍA
Director General	500.00	2.08	8 HORAS
Director Pedagógico	500.00	2.08	8 HORAS
Gerente Administrativo	350.00	1.46	8 HORAS
Gerente Financiero	350.00	1.46	8 HORAS
Parvularia	264.00	1.10	8 HORAS
Chofer y Mensajero	264.00	1.10	8 HORAS
Asistente de Limpieza	264.00	1.10	8 HORAS

Fuente: Rol de Pagos Small Ville

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

A continuación se muestra un resumen del análisis de valor agregado para los 16 subprocesos levantados (Ver Anexos No. 2 al No. 7) y su análisis.

Cuadro No. 22: RESUMEN DEL ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA EL CEI SMALL VILLE

No.	PROCEDIMIENTOS	No. DE ACTIVIDADES	No. DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN O NO VALOR			% DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN O NO VALOR			ANEXO
			AVC	AVN	NAV	AVC	AVN	NAV	
1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11	1	9	1	9,09%	81,82%	9,09%	2
2	DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS	8	1	7	0	12,50%	87,50%	0,00%	2
3	RECLUTAMIENTO	10	6	2	2	60,00%	20,00%	20,00%	3
4	MATRICULACIÓN	14	5	8	1	35,71%	57,14%	7,14%	3
5	DISEÑO CURRICULAR DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	11	1	10	0	9,09%	90,91%	0,00%	4
6	DESARROLLO CURRICULAR DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	9	7	2	0	77,78%	22,22%	0,00%	4
7	EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	9	0	9	0	0,00%	100,00%	0,00%	4
8	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	14	0	13	1	0,00%	92,86%	7,14%	5
9	CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL	7	0	7	0	0,00%	100,00%	0,00%	5
10	OBLIGACIONES DE PERSONAL	11	0	10	1	0,00%	90,91%	9,09%	5
11	DESARROLLO DE PERSONAL	9	0	9	0	0,00%	100,00%	0,00%	5
12	ADQUISICION DE BIENES Y/O SERVICIOS	13	0	12	1	0,00%	92,31%	7,69%	6
13	INFRAESTRUCTURA	7	0	7	0	0,00%	100,00%	0,00%	6
14	ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS	9	0	9	0	0,00%	100,00%	0,00%	6
15	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	11	7	3	1	63,64%	27,27%	9,09%	7
16	ALMUERZO Y REFRIGERIO	7	4	3	0	57,14%	42,86%	0,00%	7
	% PROMEDIO DE ACTIVIDADES QUE AGREGAN O NO VALOR	160				20,31%	75,36%	4,33%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Se realizó el levantamiento de toda la información y se obtuvo los siguientes resultados:

- La Institución efectuaba 8 procedimientos con el levantamiento de procesos se detectaron 16 procedimientos.
- Existía desorganización electrónica y física y con el levantamiento de procesos se procedió con la organización de la información actualizando al presente año.
- Las horas de trabajo del personal es de 8 horas diarias y al efectuar el levantamiento de procesos las 8 horas diarias son completamente laboradas por cada uno de los miembros de la organización.
- El sueldo establecido en el Contrato de Trabajo es el mismo ya que solo se procedió a reorganizar las actividades de cada miembro y se estableció en un Manual de Procedimientos.
- El personal es el mismo que desempeñarán funciones establecidas en el Manual de Procedimientos.

Por tanto, se concluye que al realizar el Levantamiento de Procesos del Centro de Educación Inicial Small Ville se detectaron 16 procedimientos y 160 actividades de los cuales el 95.67% de las actividades agregan valor ya sean al cliente o al negocio. El 4.33% representan a las actividades duplicadas que no se realizan normalmente dentro de los procesos de la Institución.

3.3. PROPUESTA DE VISIÓN Y MISIÓN

Una vez realizado el análisis interno y externo, el levantamiento de procesos, y análisis del valor agregado del CEI Small Ville se propone la visión y misión que se detallan a continuación:

VISIÓN

Constituirse en un lapso de 5 años en una Institución de calidad, basada en la innovación, mejoramiento y la actualización permanente a fin de satisfacer los requerimientos de desarrollo y aprendizaje de niños y niñas de 1 a 5 años correspondiendo de manera positiva a la confianza y responsabilidad que los padres de familia depositan en nosotros.

MISIÓN

Nuestro compromiso como Institución educativa inicial ante los padres de familia y la sociedad es formar niños y niñas, de 1 a 5 años, con sólidos conocimientos, destrezas, actitudes positivas, a través de procesos pedagógicos de calidad, fundamentados en la afectividad, expresada en el respeto a las características infantiles y en la entrega oportuna permanente y abundante de experiencias significativas de aprendizaje, en colaboración con Directivos y Docentes altamente capacitados dispuestos a dar y recibir cariño.

3.4. PLANES DE MEJORA

Los planes de mejora buscan solucionar problemas que impiden el correcto desempeño de la organización y en base al análisis previo realizado se presentan

las principales debilidades encontradas en cada procedimiento y las posibles soluciones para mejorar el desempeño de la institución. Cada Plan de Mejora está relacionado con los objetivos estratégicos y controlados con sus respectivos indicadores de gestión.

CUADRO No. 23 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
La planificación estratégica no se ha realizado completamente desde el año de la creación del Centro Infantil.	Elaborar la planificación estratégica ver (Cap. 4 Anexo 8).	Recursos Intelectuales Recursos Audiovisuales	Planes Operativos Ejecutados/ Total de Planes Operativos Planificados
En el año 2010 se inicio la elaboración de la planificación estratégica pero no se la concluyó.	Elaborar la Planificación Estratégica del siguiente año hasta el mes de diciembre.	Recursos Intelectuales Recursos Audiovisuales	Planes Operativos Elaborados / Total Planes Operativos Planificados
En las planificaciones estratégicas antes realizadas no se ha involucrado a todos los miembros de la institución, dejando de lado los aportes que pueden generar oportunidades de mejora para la organización	Incluir la próxima planificación estratégica a todos los miembros de la institución para tener en cuenta sus aportes y detectar oportunidades de mejora y dar cabida a necesidades que en su área existan	Recursos Intelectuales Recursos Audiovisuales	Número de Participantes en la Elaboración de la Planificación Estratégica/Total de la Nómina de la Institución
No se está efectuando el seguimiento y control respectivo de las Planificaciones Estratégicas	Realizar el seguimiento y control respectivo de la Planificación Estratégica.	Recursos Intelectuales Plan Estratégico Actual Recursos Audiovisuales	Planes Operativos Ejecutados y Controlados/Total de Planes Operativos

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

Por lo cual en el Manual de Procedimientos se propone elaborar, controlar y efectuar el seguimiento respectivo de la Planificación Estratégica incluyendo a todos los miembros de la Institución.

CUADRO No. 24 DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
Existe un reglamento interno realizado por la DP, sin embargo los miembros de la Institución tanto internos como externos no tienen conocimiento del mismo por lo que tampoco ha sido aprobado.	Dar a conocer el reglamento interno y las normas existentes a los miembros de la Institución con el fin de comprender el concepto de lo propuesto por la Directora Pedagógica y poder plantear cambios y mejoras desde cada área.	Reglamento Interno, Código de la Niñez, Resolución 040 INFA- MIES.	Número de miembros que conocen el Reglamento Interno / Total de la Nómina
No se ha realizado ningún análisis ni consenso entre los integrantes de la organización, a fin de desarrollar el Reglamento Interno Institucional.	Llevar a análisis y consenso el planteamiento, desarrollo y funcionalidad del Reglamento Interno Institucional entre el personal que conforma la Organización.	Reglamento Interno, Diapositivas, Proyector.	Número de miembros que compartieron sus aportes / Total de la Nómina
Hasta el momento no se ha asumido	Asumir y difundir tanto al personal	Ejemplares de Reglamento Interno,	Asistentes a la

ni difundido el reglamento y las normativas existentes en la Institución, por lo que no es posible realizar una evaluación del conocimiento del personal hacia las mismas.	como a los padres de familia el Reglamento Interno Institucional y su valor dentro del CEI Small Ville.	Diapositivas y Proyector.	exposición / Total de miembros convocados
	Realizar una evaluación semestral del conocimiento y aplicación del Reglamento Interno Institucional.	Instrumentos de Evaluación.	Número de miembros aprobados (Aprobado = 7/10)

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico a aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

Se propone que el CEI Small Ville desarrolle todas las actividades que se encuentran documentadas, logrando una inclusión de los miembros de la Institución al momento de comprender, desarrollar, analizar, consensuar y difundir el Reglamento Interno lo que permitirá dar seguimiento y evaluar el conocimiento del personal.

CUADRO No. 25 RECLUTAMIENTO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No se toman en cuenta las demoras existentes en el	Añadir las esperas al proceso con la intención de medir la	Esperas dentro Flujograma de	Número de niños matriculados al mes

proceso, pues se tiene que esperar las llamadas y visitas de los interesados en los servicios del Centro de Educación Inicial Small Ville.	frecuencia de las llamadas telefónicas y de las visitas de personas interesadas, para tener un índice de las temporadas altas y bajas de afluencia de posibles clientes y así optimizar el impacto y resultado de las campañas de marketing.	procesos	/ Total de visitas al mes
No se realiza un registro y tampoco un seguimiento de los clientes interesados que han llamado o visitado el CEI Small Ville.	Tomar los datos y realizar un registro de personas interesadas en los servicios del CEI Small Ville, para poder dar un seguimiento y medir el impacto de la inversión en promoción y publicidad y determinar la incidencia en el número de estudiantes nuevos.	Ficha de registro de datos de posibles clientes.	Número de registros realizados a los interesados al mes / Número de niños matriculados al mes

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Los Objetivos Estratégicos aplicarse en este Plan de Mejora es: Organizar una campaña intensiva de reclutamiento aprovechando la ubicación estratégica del CEI Small Ville y el crecimiento de alumnos donde los padres de familia pueden dar apoyo pasando la voz a más interesados. Aprovechar la zona concurrida para realizar la entrega masiva de volantes e invitar a conocer las instalaciones. Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

Gracias a que en el Manual de Procedimientos se incluye toda la Documentación necesaria para el desarrollo de los procesos se plantea llevar un registro de los datos informativos de los visitantes interesados que nos permita realizar un seguimiento y medir el impacto de la promoción realizada.

CUADRO No. 26 MATRICULACIÓN

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
Uno de los requisitos para la matrícula es presentar un certificado médico actualizado, sin embargo los padres de familia se demoran y en muchos casos no presentan este certificado.	Establecer un plazo máximo de entrega de documentación y en caso de no cumplir enviar una comunicación notificando la premura de que los padres de familia cumplan con esta responsabilidad ante el CEI Small Ville.	Comunicaciones escritas y llamadas telefónicas.	Número de representantes que NO entregan la documentación en el plazo dado / Total de representantes
Debido a que la Institución está empezando y no cuenta con un gran número de estudiantes no han visto la necesidad de ir creando una carpeta individual de datos de los niños que ingresan al CEI Small Ville.	Crear una carpeta individual de cada estudiante con la intención de organizar el archivo personal para el seguimiento respectivo.	Sobres y carpetas para archivar la información obtenida.	Número de carpetas actualizadas / Número Total de carpetas creadas

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

Los Objetivos Estratégicos aplicarse en este Plan de Mejora es: Invitar a los Padres de Familia a conocer las áreas y ambientes del Centro de Educación Inicial a fin de que comprendan la importancia de la educación inicial. Brindar una atención óptima, adecuada y oportuna a fin de sobresalir frente a la competencia describiendo todos los procesos educativos de forma detallada en un Manual de Procedimientos.

La finalidad es explicar las actividades que se realizan, la relevancia de la educación inicial y también incluir la importancia del cumplimiento de las normas y requisitos establecidos en el CEI Small Ville.

CUADRO No. 27 DISEÑO CURRICULAR DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
Puede considerarse un aspecto por mejorar el manejo de la metodología pertinente para la planificación de los procesos de enseñanza y aprendizaje por grupos de edad.	Buscar información sobre estrategias metodológicas innovadoras para educación inicial, por proyecto.	Internet, libros especializados en pedagogía y didáctica en educación infantil, asesoría externa.	Número de estrategias metodológicas nuevas por proyecto / total de estrategias por proyecto empleadas.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Realizar un seminario de actualización de los procesos pedagógicos en acuerdo con la Universidad Central del Ecuador.

Para lo cual la Directora Pedagógica y las Parvularias deberán aplicar en el desarrollo de las actividades los conocimientos adquiridos y además buscar información sobre estrategias metodológicas innovadoras que conlleve a una mejora continua dentro del proceso educativo.

CUADRO No. 28 DESARROLLO CURRICULAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
Se observa el desarrollo de procesos educativos repetitivos y de limitada actividad lúdica.	Aplicar estrategias metodológicas activas, participativas e innovadoras con el apoyo de recursos pertinentes y suficientes en espacios adecuados y aprovechando situaciones significativas de aprendizaje.	Rincones de trabajo, juegos de construcción, juegos sensoriales, material de lectura, agua, arena, bits de inteligencia...	Número de estrategias participativas y lúdicas utilizadas por semana / Total de estrategias semanales

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el Manual de Procedimientos se plantea la mejora continua y la constante actualización de los procesos, por lo que dentro del plan de trabajo las Parvularias deben desarrollar la Matriz de Planeación del Proyecto de Aula: FRISO donde se apliquen estrategias metodológicas activas, participativas e innovadoras y aprovechando situaciones significativas de aprendizaje.

CUADRO No. 29 EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No se realiza un registro permanente y sistemático de los logros y dificultades experimentadas por niños y niñas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Aplicar la observación como técnica privilegiada de evaluación cualitativa, cuyos datos serán registrados en los instrumentos de evaluación preparados intencionalmente para realizar el seguimiento individual.	Instrumentos de Evaluación: Registros, fichas, cuadros.	Boletín Informativo Individual (valoración trimestral)

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En la Evaluación de la enseñanza y el aprendizaje se proyecta una fuerte mejora pues al haberse elaborado el Manual de Procesos las Parvularias adoptarán los procedimientos y tendrán una guía completa y clara de las actividades que tienen que desarrollar en el proceso de evaluación donde también se les facilita los instrumentos que servirán para llevar los registros que posteriormente han de verificar los logros y dificultades en los niños y niñas realizando un seguimiento individual al finalizar cada proyecto.

CUADRO No. 30 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No se han realizado los perfiles de los cargos, es decir no se tiene un conocimiento claro de las actividades que deben realizar cada uno de los miembros de la organización	Efectuar el perfil de cargos de acuerdo al Manual de Procedimientos	Recursos Intelectuales	Perfiles realizados por cargo/Total de cargos de la Institución

La selección en ocasiones resulta errónea y como consecuencia se presenta una alta rotación del personal académico	La selección de personal debe ser realizada de manera minuciosa y evitar que exista alta rotación de personal académico	Recursos Intelectuales	Personal que ha renunciado/T otal Nómina de Personal.
No se realiza verificación de los datos de las hojas de vida del personal contratado	Realizar la verificación de la hoja de vida del personal antes de seleccionar al candidato	Recursos Intelectuales	Hojas de Vida verificadas/T otal de Hojas de Vida presentadas.
No se realizan pruebas psicológicas al personal preseleccionado	Efectuar pruebas psicológicas antes de seleccionar al candidato	Recursos Intelectuales	Pruebas Psicológicas Aplicadas/To tal de Personal preseleccionado
No solicitan certificados médicos al nuevo personal, es de vital importancia ya que el personal estará relacionado con niños	Solicitar certificados médicos antes de firmar el contrato	Recursos Financieros	Certificados médicos entregados/ Total Nómina de Personal.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el Manual de Procedimientos se detallan las actividades para este procedimiento con la finalidad de efectuar una selección y contratación de personal adecuada y optimizará sus recursos.

CUADRO No. 31 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No se realiza de manera adecuada un control de permisos y atrasos	Disponer de registro de asistencia, permisos y atrasos de todo el personal	Recursos Tecnológicos	Número de horas de permisos y atrasos/Total de horas trabajadas

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el Manual de Procedimientos se propone utilizar un formato para el registro de asistencia, permisos y atrasos de todo el personal con lo cual el CEI Small Ville obtendrá una información actualizada y efectiva para los fines pertinentes.

CUADRO No. 32 OBLIGACIONES CON EL PERSONAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No disponen de un control adecuado de descuentos y prestamos realizados al personal	Verificar que los descuentos y préstamos realizados al personal se encuentren contabilizados y registrados en los respectivos Roles de Pago.	Recursos Intelectuales	Efectividad del Sistema Contable.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el Manual de Procedimientos se propone utilizar un formato para el registro de descuentos y préstamos de todo el personal con lo cual el CEI Small Ville obtendrá una información concisa y efectiva para los fines pertinentes.

CUADRO No. 33 DESARROLLO DEL PERSONAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
La capacitación al personal es deficiente	Organizar cursos de capacitación internos y externos para todo el personal poniendo énfasis en la parte académica	Recursos Financieros	Número de cursos de capacitación asistidos/Total de cursos de capacitación planificados.
No se realizan perfiles por competencia al personal	Realizar perfiles por competencia	Recursos Intelectuales	Perfiles realizados por cargo/Total de cargos de la Institución
No realizan la evaluación de desempeño de 360° con el cual pueden evitar la alta rotación de personal académico	Realizar la evaluación de desempeño de 360° a todo el personal	Recursos Intelectuales	Personal evaluado/Total de la Nómina de la Institución.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el manual de Procedimientos se proponen varias actividades para un óptimo desarrollo del personal y de esa manera el CEI Small Ville formará parte de la mejora continua puesto que su personal estará constantemente actualizado en los procesos pedagógicos.

CUADRO No. 34 ADQUISICIONES DE BIENES Y/O SERVICIOS

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No disponen de calificación de proveedores para la adquisición de bienes y/o servicios	Realizar la calificación de proveedores anualmente de acuerdo al Manual de Procedimientos.	Recursos Intelectuales	Proveedores Calificados / Total de Proveedores Potenciales
No disponen de un procedimiento adecuado para las adquisiciones	Realizar la adquisición de bienes y/o servicios de acuerdo al Manual de Procedimientos.	Recursos Intelectuales	Compras autorizadas/Total de Compras efectuadas.
No disponen de un registro adecuado de inventario de suministros y material didáctico	Realizar un registro de inventario de suministros y material didáctico	Recursos Tecnológicos	Compras de Inventario registradas/Total de Compras de Bienes.
No han codificado los Activos Fijos	Codificar a los Activos Fijos y llevar un registro de los mismos	Recursos Tecnológicos	Activos Fijos Codificados/Total de Activos Fijos

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el Manual de Procedimientos se incluye toda la documentación necesaria ya que se plantean varias actividades y formatos adecuados para el óptimo desempeño de este proceso.

CUADRO No. 35 INFRAESTRUCTURA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No se dispone de un plan de mantenimiento de equipos	Realizar un plan anual de mantenimiento de equipos.	Recursos Intelectuales Tecnología	Mantenimientos de Equipos realizados/Total de Mantenimiento equipos planificados
No se dispone de un plan de mantenimiento de instalaciones	Realizar un plan anual de mantenimiento de instalaciones	Recursos Intelectuales Tecnología	Mantenimientos de Instalaciones realizadas/Total de Mantenimiento Instalaciones planificados

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el Manual de Procedimientos se incluye toda la documentación necesaria ya que se plantean varias actividades y formatos adecuados para el óptimo desempeño de este proceso.

CUADRO No. 36 RECURSOS FINANCIEROS

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
El Presupuesto es elaborado únicamente por la Gerencia Financiera	Incluir a todos los integrantes de las áreas para elaborar el presupuesto	Recursos Intelectuales Presupuesto Anual	Número de Participantes en la Elaboración del Presupuesto/Total de la Nómina de la Institución
No se realiza un seguimiento sistemático del cumplimiento del Presupuesto Financiero	Analizar el cumplimiento del presupuesto financiero con todas las áreas involucradas. Mantener un respaldo físico del presupuesto y no solo el archivo electrónico	Recursos Intelectuales Presupuesto Anual	Cumplimiento del Presupuesto Financiero= Valores Presupuestados – Valores Adquiridos

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En el Manual de Procedimientos se incluye todas las actividades para el desarrollo óptimo de este proceso.

CUADRO No. 37 TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
No visualizarse como debilidad pero sí como una exigencia del servicio personalizado que el CEI Small Ville entrega a sus beneficiarios; ya que el recorrido se realiza entre distancias un tanto extensas para recoger y entregar a los niños en la puerta de su casa de manera segura.	Determinar el número de unidades de transporte de acuerdo con el incremento de niños y niñas matriculados para servir con mayor facilidad y eficiencia.	Nuevas unidades de Transporte distribuidas por sector.	Capacidad Real utilizada / Capacidad Real de la unidad de transporte

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia.

En este punto como propuesta se plantea se describa dentro del Manual de Procedimientos la implementación y contratación de más unidades de transporte

para prever el crecimiento de niños en el CEI Small Ville y estar en capacidad de responder de manera óptima y de resolver dicha necesidad oportunamente.

CUADRO No. 38 ALMUERZO Y REFRIGERIO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RECURSOS	INDICADORES
El régimen alimenticio de los hogares de los niños y niñas es diferente al de Small Ville, lo que provoca desajustes un su salud que se manifiesta en pesadez, vómito, diarrea que por lo regular sucede el día lunes después del fin de semana.	Realizar Talleres de Orientación Familiar para coordinar la alimentación de los niños y niñas, preparando menús nutritivos, saludables y sabrosos en relación con las características y necesidades de cada grupo de edad.	Agenda de Taller, Recursos Audiovisuales, Documentos de Apoyo.	Evaluación Médica con respecto al peso ideal por cada grupo de edad.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

El Objetivo Estratégico aplicarse en este Plan de Mejora es: Invitar a los Padres de Familia a conocer las áreas y ambientes del Centro de Educación Inicial a fin de que comprendan la importancia de la educación inicial.

Ésta debilidad se puede convertir en fortaleza al ejecutar el objetivo estratégico antes mencionado, ya que en las visitas se puedan entregar una guía nutricional

para la adecuada alimentación de su hijo o hija y comprendan la importancia de la Educación Inicial y los demás servicios brindados por el CEI Small Ville.

Los Indicadores mencionados en los planes de mejora serán desarrollados en las Recomendaciones (Ver CAPÍTULO 5).

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El fenómeno de la Globalización afecta e involucra a las empresas ecuatorianas exigiendo que se desarrollen estrategias competitivas, las cuales involucran el mejoramiento de procesos, desarrollo de tecnología, adopción de normas y estándares de calidad reconocidos en el ámbito mundial y un plan de mejora continua de productos y de procesos, por esta razón se ha visto la necesidad de realizar el levantamiento de procesos y diseñar el Manual de Procedimientos, los mismos que permiten conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, funciones, requerimientos y a los responsables de su ejecución en cada Área.

La implementación de un Manual de Procedimientos dotará a la empresa de una ventaja competitiva que le permitirá abarcar un porcentaje mayor del mercado, es decir tener un mejor posicionamiento para prestar sus servicios educativos con la cual mejorará su productividad y competitividad. Además apoyará en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada cargo.

En el Manual de Procedimientos se describe en forma minuciosa y detallada, mediante descripciones teóricas y diagramas de flujo los diversos procesos ya sean productivos o de servicio para la organización. El Manual constituye un pilar fundamental para el desarrollo adecuado de los procesos de la Institución ya que establece como deben funcionar los procesos, los niveles de responsabilidad de cada área y los puntos de control del proceso educativo, constituyendo una herramienta de apoyo Gerencial.

En la actualidad, una de las preocupaciones más fuertes que tienen los gerentes de todas las áreas de la organización, es asegurar que el personal de la empresa conozca y cumpla las decisiones adoptadas por la alta dirección y aplique los lineamientos establecidos para las diferentes áreas y procesos de la organización a fin de alinearse con el esfuerzo de todos para ser competitivos, satisfacer las necesidades de los clientes y mantener una excelente imagen.

Por ende el estudio estará basado en la teoría de la administración por procesos, ya que es la metodología que ayuda a enfocar mejor las actividades que realiza la empresa hacia el cliente.

4.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1. Direccionamiento estratégico

En este proceso se realiza la Planificación Estratégica (Ver Cap. 2 pág. 107) en el cual se convoca a una reunión a todos los miembros de la Institución a estudiar la situación actual del Centro Infantil se unifican los criterios del análisis y se procede con la actualización de la misión, visión y establecimiento de objetivos.

Se realiza un análisis interno y externo de la institución para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se realiza la matriz de evaluación de factores internos y externos, se elabora la matriz FODA para determinar el tipo de Estrategia, posteriormente este resultado nos permitirá elaborar y seleccionar nuestros principales objetivos estratégicos que serán la base para la redacción de la estrategia, el siguiente paso es la elaboración de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, luego de asignar las ponderaciones a cada factor vital interno y externo, se determina las puntuaciones del grado del atractivo (PA) que indican el grado relativo de cada estrategia haciéndose la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?" Siendo 1 no atractiva, 2 poco atractiva, 3 razonablemente atractiva, 4 muy atractiva y ninguna si el factor no afecta a la elección de la estrategia una vez concluido lo anterior

mencionado se procede con la elaboración del Plan Estratégico para el siguiente año el mismo que tendrá un seguimiento y control del cumplimiento.

El Manual de Procedimientos del Direccionamiento Estratégico CAPÍTULO

1 se encuentra en el ANEXO No. 8

4.1.2. Disposiciones legales y reglamentarias

En el presente procedimiento se procura analizar y conocer el Marco Legal Vigente con la intención de poder fundamentar la elaboración del Reglamento Interno Institucional con el que se pretende orientar a los estamentos internos y externos que integran la organización sobre sus obligaciones, deberes y derechos.

El Reglamento Interno Institucional permite regular y normar las actividades administrativas e institucionales pedagógicas. Así mismo articula de forma coherente las disposiciones generales del entorno y las necesidades internas de la Institución educativa. También permite enfrentar

cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad y sobre todo mejora la planificación y motivación de los recursos humanos.

Del mismo modo en el desarrollo de este proceso se elaboran las Disposiciones Reglamentarias y posteriormente se lleva a consenso y aprobación del Reglamento Interno Institucional.

Ya aprobado el Reglamento se procede a asumir y difundir las disposiciones Reglamentarias, realizando periódicamente la evaluación de conocimientos del reglamento a los miembros del CEI Small Ville. De acuerdo a las variaciones que se efectúen al Marco Legal Vigente se realizarán las actualizaciones pertinentes.

El Manual de Procedimientos de las Disposiciones Legales y Reglamentarias CAPÍTULO 2 encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.2. RECLUTAMIENTO Y MATRICULACIÓN

4.2.1. Reclutamiento

En éste procedimiento se realiza la búsqueda y atención a clientes nuevos que se encuentren interesados en los servicios que presta el CEI Small Ville.

El primer paso es una campaña de Marketing donde se realiza la entrega de hojas volantes, posteriormente se receptan las llamadas y se atienden las visitas de los interesados en el CEI Small Ville, donde se realiza la presentación del personal de Small Ville y se explican los servicios, procesos de educación, salud, cuidado diario, horarios y costos que brinda la Organización. Finalmente se entregan los requisitos para matriculación en caso de que los padres de familia decidan formar parte del Centro de Educación Inicial Small Ville.

El Manual de Procedimientos del Reclutamiento CAPÍTULO 3 SE encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.2.2. Matriculación

Mediante el procedimiento de matriculación se realiza de manera formal el ingreso del niño o niña al Centro de Educación Inicial Small Ville.

Los datos personales y familiares del niño o niña son registrados tanto en la Ficha Inscripción como en la Ficha de Matrícula. Luego de solicitar los requisitos y posteriormente receptorlos se crea la carpeta individual del niño o niña donde se archivarán en adelante todos los documentos que respectan al estudiante.

Es parte esencial de éste procedimiento realizar la puesta en común de las normas y lineamientos organizativos de la Institución. Adicionalmente se selecciona la talla y se entrega el uniforme a los padres de familia, así mismo se dará la lista de útiles y se explica sus elementos y los plazos de entrega. Finalmente se acuerda la fecha de la primera entrevista de recolección de datos con lo que se elabora el diagnóstico o línea de base sobre el desarrollo y el aprendizaje infantil, que luego será archivado en la carpeta personal del niño o niña.

El Manual de Procedimientos de la Matriculación CAPÍTULO 4 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.3. SERVICIO EDUCATIVO

4.3.1. Diseño curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje

El procedimiento de diseño curricular se cumple a través de la fundamentación y conocimiento del Currículo base que facilita la elaboración del currículo institucional y su aplicación en el currículo de aula mediante la selección de estrategias metodológicas de juego y arte, así como los recursos para cada uno de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El Manual de Procedimientos CAPÍTULO 5 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.3.2. Desarrollo curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje

El procedimiento del desarrollo curricular constituye la fase ejecutoria u operativa del currículo, es decir donde se concreta el proceso educativo planificado o diseñado previamente, a través de la interacción de docentes y estudiantes apoyada en estrategias metodológicas, recursos, espacios y situaciones significativas de aprendizaje.

El Manual de Procedimientos CAPÍTULO 6 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.3.3. Evaluación de la enseñanza y aprendizaje

La evaluación como procedimiento contempla propósitos definidos sobre el desarrollo integral de niños y niñas, que se evidenciarán a través de técnicas e instrumentos pertinentes, al inicio, durante y al finalizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación al ser integradora verifica la participación, el desempeño y los logros tanto de docente como de estudiantes en el proceso educativo.

El Manual de Procedimientos CAPÍTULO 7 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.4.1. Reclutamiento y selección de personal

En este procedimiento se efectúan el reclutamiento y selección de personal tanto administrativo como académico.

Se realiza la difusión del requerimiento del personal en donde se indican detalladamente el perfil y requisitos que debe cumplir los candidatos, se receptan las carpetas y se procede con la revisión de los currículos, luego se preseleccionan los candidatos que cumplan el perfil requerido y se realizan pruebas psicológicas. El Director Pedagógico mantiene una entrevista con los candidatos preseleccionados y se procede inmediatamente a seleccionar el candidato. Se procede a realizar el Contrato de Trabajo y antes de firmar el contrato se solicita un Certificado Médico y se procede con los trámites legales ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

El Manual de Procedimientos CAPÍTULO 8 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.4.2. Control y seguimiento del personal

En el Manual se detalla las actividades que deben efectuarse para realizar el control y seguimiento de personal.

Una vez legalizados los documentos del personal se procede con la creación del expediente y archivar los documentos.

Se crea un registro de asistencia del personal el mismo que deberá ser firmado por cada uno de los miembros de la institución diariamente, al mismo se debe adjuntar el respaldo en caso de permisos.

Este registro será de gran utilidad para analizar la frecuencia de atrasos, faltas y permisos y por lo tanto serán de respaldo para la emisión de los roles de pago.

El expediente del personal será actualizado de acuerdo a los cursos de capacitación o nivel de educación que sea obtenido por el personal.

El Manual de Procedimientos CAPÍTULO 9 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.4.3. Obligaciones con el personal

En el Manual se detalla las actividades que debe la Institución cumplir con su personal.

Se realiza el Rol de Pagos tomando como base el registro del personal y se procede a entregar al personal su respectivo cheque y a su vez se procede a cancelar los aportes al IESS.

El Manual de Procedimientos CAPÍTULO 10 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.4.4. Desarrollo del personal

En el Manual se detalla las actividades que la Institución realizará para el desarrollo de su personal y disminuir la alta rotación de personal.

Se procederá a elaborar perfiles por competencias, evaluación del desempeño de 360° y test de evaluación del personal con estas actividades pretender efectuar un plan de capacitación interna y externa y con ello evaluar el desempeño de cada miembro de la Institución y crear un ambiente adecuado de trabajo.

El Desarrollo del Personal CAPÍTULO 11 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.5. GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

4.5.1. Adquisición de bienes y/o servicios

En el Manual se detallará el procedimiento para la adquisición de bienes y/o servicios.

Se realizará la calificación de proveedores de bienes y servicios con la finalidad de adquirir productos de calidad y negociar porcentajes de descuento por volumen de compra.

Se elabora la Orden de Requisición en la cual se identifica la necesidad de compra, se solicita las cotizaciones respectivas y se procede con la adquisición tomando como referencia el Presupuesto del año en curso.

Se receptorá el bien y se procederá con la codificación en el caso de Activos Fijos e ingreso de bienes al Inventario.

La Adquisición de Bienes y Servicios CAPÍTULO 12 se encuentra detallada en el ANEXO No. 8

4.5.2. Infraestructura

En el Manual se detallan las actividades para el correcto mantenimiento de las instalaciones o infraestructura de la Institución.

Se elaborará un plan de mantenimiento de equipos e instalaciones, se procederá con la limpieza y adecuación de instalaciones de manera cotidiana, al finalizar el año escolar se procederá con la remodelación de las instalaciones con el fin de cambiar de ambiente de trabajo que es indispensable para la educación de los niños.

Se cumplirá con el Plan de mantenimiento de equipos e instalaciones, con el fin de prever daños futuros con los bienes.

La Infraestructura CAPÍTULO 13 se encuentra detallada en el ANEXO No. 8

4.5.3. Administración de recursos financieros

En el Manual se describirán las actividades financieras que realizará la Institución.

Se recolectará ideas de todas las aéreas para la elaboración del presupuesto de cada año con el fin de involucrar a todo el personal.

Se elaborará las facturas y cobro de matrículas, uniformes, pensiones, alimentación y transporte.

Se elaborará el Estado Financiero con el fin de verificar el cumplimiento del Presupuesto Anual.

Se elaborará las Declaraciones de los Impuestos y se procederá con el pago inmediato de las obligaciones tributarias.

La Administración de Recursos Financieros CAPÍTULO 14 se encuentra detallada en el ANEXO No. 8

4.6. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

4.6.1. Transporte y logística

En este procedimiento se realiza los recorridos puerta a puerta de los estudiantes desde sus casas al CEI y del CEI a sus casas, brindado un servicio completo y de calidad.

Inicialmente en la Institución se organiza la mejor ruta posible con la información de niños matriculados y se establecen sus horarios tomando en cuenta los tiempos de espera que son previamente comunicados a los padres de familia. Durante el recorrido se realiza la distribución de niños y niñas en el vehículo asegurando siempre el cinturón de seguridad y en el caso de los bebés colocando un asiento especial.

Además se verifica de manera continua los niveles de combustible para evitar inconvenientes y realizar el abastecimiento oportunamente.

El Transporte y Logística CAPÍTULO 15 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

4.6.2. Refrigerios y almuerzo

Puesto que el Centro de Educación Inicial Small Ville dentro de sus servicios ofrece la opción de Almuerzo y Refrigerio en éste procedimiento se procura siempre seleccionar un menú nutritivo, saludable y sabroso, adquiriendo insumos alimenticios de calidad. En el CEI Small Ville hay una persona encargada tanto de preparar los alimentos como de la desinfección y el almacenamiento de la vajilla y de los utensilios. Los momentos de

alimentación deben ser adecuados y placenteros y la comida agradable al gusto de los niños y niñas servida en porciones que vayan de acuerdo a su edad. El comedor siempre debe mantenerse aseado y acogedor.

El Procedimiento de Refrigerios y Almuerzo CAPÍTULO 16 se encuentra detallado en el ANEXO No. 8

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El aparecimiento de nuevas normas legales a nivel nacional como la Ley Orgánica de Educación Intercultural que integra a la Educación Inicial como primer nivel del Sistema Educativo Ecuatoriano en el que se plantea la obligatoriedad de la educación de 3 a 5 años como un derecho irrenunciable de los niños y niñas; el Plan Decenal de Educación y el Código de la niñez y adolescencia entre otros han servido de base para la gestión de la institución justamente orientada al cumplimiento de estos derechos que están siendo asumidos por la comunidad y la familia. Por lo tanto la demanda irá en aumento.

El análisis sobre el manejo del Referente Curricular de la Educación Inicial como base de la gestión Pedagógica, atención y cuidado diario infantil que realiza el CEI Small Ville permite observar el nivel de ejecución de procesos y funciones con calidad y calidez en beneficio de los niños y niñas y su familia; y que por lo tanto se ha convertido en una carta de presentación entre las personas allegadas a

los padres de los niños quienes se han encargado de promocionar el trabajo Institucional lo que ha redundado en una mayor demanda.

A partir del diagnóstico del análisis interno y externo de la realidad institucional se ha podido determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas lo que ha permitido reconocer el nivel de impacto, relación entre factores y plantear estrategias que formarán parte del plan de mejora y por lo tanto permitirán superar los nudos críticos y desarrollar un proceso de mejoramiento continuo en función de la calidad con calidez.

Se realizó el levantamiento de procesos de toda la información entregada por el CEI Small Ville mediante entrevistas personales con cada uno de los miembros de la organización, medición de sus actividades diarias, aplicación de encuestas de clima laboral, con todas estas actividades se concluye que la Institución efectúa 8 procesos los cuales no se encuentran documentados y no disponen de formatos adecuados para el correcto desempeño de sus funciones. Por lo tanto se diseñó el Mapa de Procesos en el cual se detallan 6 procesos, 16 procedimientos que son: Direccionamiento Estratégico, Disposiciones Legales y Reglamentarias, Reclutamiento, Matriculación, Diseño curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje, Desarrollo curricular del proceso de enseñanza y aprendizaje, Evaluación de la enseñanza y aprendizaje, Reclutamiento y Selección de Personal, Control y Seguimiento del Personal, Obligaciones con el Personal, Desarrollo del Personal, Adquisición de Bienes y/o Servicios, Infraestructura, Administración de Recursos Financieros, Transporte y

Logística, Refrigerios y Almuerzos, en total 160 actividades de las cuales el 95.67% agregan valor ya sean al cliente o al negocio, el 4.33% representan las actividades duplicadas que no se realizan normalmente dentro de los procesos de la Institución.

Se encontraron debilidades en cada uno de los procedimientos y se proponen Planes de Mejora que están relacionados con los objetivos estratégicos y controlados con sus respectivos indicadores de gestión.

Para facilitar el desarrollo adecuado de los 16 procedimientos del CEI Small Ville se procedió con la elaboración de un Manual de Procedimientos en el cual se describe en forma detallada y mediante diagramas de flujo los diversos procesos y sus respectivas actividades con los responsables de cada área de esta manera constituirá una herramienta de apoyo Gerencial.

5.2. RECOMENDACIONES

Al concluir el desarrollo de la presente disertación se proponen las siguientes recomendaciones:

- La Dirección del Centro de Educación Inicial Small Ville debe analizar la propuesta desarrollada en esta disertación, de manera que sirva como una herramienta para implementar los Manuales de Procedimientos.

- El CEI Small Ville debe revisar la documentación presentada y determinar la necesidad de cambiar los formatos o adecuarlos de acuerdo a sus necesidades.

- Una vez que la Institución haya concluido su etapa de introducción en el mercado se sugiere realizar la reestructuración de los cargos, para lo que se sugiere unificar la Gerencia Administrativa y Financiera a fin de optimizar los recursos, puesto las funciones y responsabilidades pueden ser desempeñadas por una sola persona.

- Para implementar la propuesta los Directivos deben involucrar a todo el personal en la planificación estratégica creando planes operativos con sus respectivos responsables y midiendo su cumplimiento.

- Se recomienda considerar la contratación de un Médico Pediatra por honorarios adecuando un espacio físico y los insumos necesarios para ejecutar su labor, y cumplir con las siguientes actividades:
 - a) Establecer un trato cordial y respetuoso con todo el CEI Small Ville.
 - b) Asistir como mínimo una vez cada semana, o inmediatamente en caso de emergencia.
 - c) Diagnosticar e informar a los representantes del niño sobre enfermedades graves.
 - d) Manejar las fichas individuales.

- e) Elaborar y ejecutar su programa de trabajo.
- f) Evaluar los resultados.
- g) Asesorar a padres y madres de familia y docentes sobre salud nutrición y aseo diarios de nuestros niños/as.

Se propone el siguiente programa médico durante un año lectivo:

CUADRO No. 39 PROGRAMA MÉDICO

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
Fortalecer la salud de los alumnos del centro.	-Examinar individualmente -Organizar el archivo. -Llenar el formulario médico. -Elaborar fichas individuales con información desde el nacimiento. -Llevar el registro individual de vacunas.	Médico Parvularios	Al inicio del año lectivo
Ejecutar acciones de prevención	-Realizar el seguimiento de peso y talla. -Promover la práctica de hábitos de aseo y buena nutrición.	Médico Parvularios	Durante el año lectivo
Controlar las condiciones de salubridad.	-Supervisar el aseo de los ambientes, muebles, juguetes..., -El uso adecuado de desinfectantes -La preparación de alimentos - Cambio de pañal - Rutinas de aseo	Médico Auxiliar de Limpieza Parvularios	Durante el año lectivo

Orientar a padres y toda la comunidad educativa con pautas claras sobre salud y nutrición.	-Organizar charlas sobre aspectos prioritarios de salud, nutrición y prevención. -Coordinar actividades infantiles con todo el personal del Centro.	Médico Todo el Personal Padres y madres de familia.	Trimestralmente
--	--	---	-----------------

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

- Se propone considerar la contratación de un Psicólogo por honorarios adecuando un espacio físico y los insumos necesarios para ejecutar su labor, cumplirá con las siguientes actividades:
- Establecer un trato cordial y respetuoso con toda la comunidad educativa.
- Elaborar y manejar fichas individuales.
- Detectar sus causas.
- Diagnosticar posibles conflictos emocionales.
- Asistir como mínimo una vez cada mes, brindar apoyo y asistir inmediatamente en caso necesario.
- Asesorar al personal del Centro y a la familia para superarlas y prevenirlas.

Se propone el siguiente programa psicológico durante un año lectivo:

CUADRO No. 40 PROGRAMA PSICOLÓGICO

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Orientar a los alumnos en su adaptación en el Centro de Educación Inicial	-Organizar el archivo de datos -Entrevistar a los padres o apoderados -Realizar juegos y actividades de integración.	Psicólogo Director Pedagógico
Promover la práctica de valores.	-Coordinar la ejecución de proyectos y talleres con los alumnos. -Establecer una estrecha relación con la familia y comunidad.	Psicólogo Director Pedagógico Parvularios
Favorecer los procesos de desarrollo personal, y en relación con los otros y con el entorno.	- Participar directamente en los procesos de aprendizaje. - Realizar el seguimiento en casos especiales. - Aplicar acciones para superar dificultades.	Psicólogo

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

- Se recomienda promover una adecuada comunicación con los padres de familia:

Los padres y madres de familia son parte esencial de todo proceso de cuidado y educación de los niños y niñas. Y para asegurar la participación de los padres se aplicarán estrategias tales como:

- a) Crear una página web en el que conste el “Contacto” con los padres de familia para recibir inquietudes o informes y a su vez enviar a su correo

electrónico las novedades, informes y otros que sean de importancia para ambas partes.

- b) Crear un boletín mensual que contenga información sobre el desarrollo o dificultades experimentadas, algunas anécdotas divertidas, dibujos hechos por los alumnos y una sección de recordatorio sobre actividades planificadas o problemas que solucionar.
- c) Mantener un buzón de sugerencias en el área de recepción, revisarla semanalmente y tomarlas en cuenta en reuniones de trabajo.
- d) Colocar un letrero que diga: “Las visitas son bienvenidas a cualquier hora”, para motivar a los padres a relacionarse mejor en los procesos formativos de sus hijos.
- e) Orientar adecuadamente a los padres frente a problemas relacionados con el desarrollo, salud, nutrición y convivencia positiva con sus hijos e hijas en el hogar.
- f) Organizar Escuela para padres donde se brindará orientación familiar en diversos temas como: Relación de pareja, Educar sin maltratar.
- g) Integrarse y participar en actividades sociales del CEI Small Ville.
- h) Solicitar su colaboración en mingas.

- Se propone analizar la posibilidad de integrar al CEI Small Ville a niños con discapacidades diferentes, es decir aquellos niños que requieren de un proceso de aprendizaje diferente para desarrollar sus habilidades y capacidades, ya que necesitan de apoyo constante y confianza para encontrar caminos de crecimiento y realización. La presencia de personas con necesidades especiales

les podrán a prueba constantemente, pues genera la urgencia de buscar formas creativas alternativas, diversas, para lograr el máximo de crecimiento y desarrollo.

- Se propone que el CEI Small Ville analice la posibilidad de adecuar la documentación existente y elaborada en la presente disertación, hacia la norma ISO, estableciendo los lineamientos que las organizaciones deben seguir para gestionar la eficacia de un sistema de gestión de calidad y poder certificarse bajo esta norma.

- Una vez que el CEI Small Ville haya superado su etapa de crecimiento patrimonial y financiero proponemos buscar un desarrollo social sustentado en alianzas estratégicas con otras organizaciones que genere beneficios mutuos, en busca de objetivos educativos, sociales y tecnológicos con cual se recomienda vincularse con la Fundación Niños de María de la ciudad de Quito con la finalidad de ofrecer becas educativas, relacionar a los niños impulsando el aprendizaje de valores e involucrar a los padres de familia a trabajar de la mano en nuestro proyecto de responsabilidad social generando una comunidad educativa más unida y solidaria. Así mismo plantear la propuesta de intercambiar links dentro de las páginas web optimizando sus publicidades.

- Se propone el siguiente Plan de Acción en base a los objetivos estratégicos.

ESTRATEGIA

Realizar un Manual de Procedimientos detallando las actividades de cada uno de los procesos del CEI Small Ville representando una ventaja competitiva y además que funcione como guía para brindar una atención óptima y adecuada a los niños y padres de familia enfatizando la importancia de la Educación Inicial.

CUADRO No. 41 OBJETIVO ESTRATEGICO 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Organizar una campaña intensiva de reclutamiento aprovechando la ubicación estratégica de la Institución y el crecimiento de alumnos donde los padres de familia pueden apoyar recomendando al CEI Small Ville a más interesados.	Efectividad en Publicidad	Número de niños que se matriculan en Small Ville por su publicidad o / Total de niños matriculados	45%	Ejecutar la campaña de reclutamiento según lo descrito en el Manual de Procedimientos y ofrecer a los Padres de Familia un 10% de descuento en el valor de la matrícula por cada niño que ingrese al CEI Small Ville gracias a su recomendación
	Efectividad en Recomendaciones	Número de niños que se matriculan en Small Ville por recomendación / Total de niños matriculados	45%	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 42 OBJETIVO ESTRATEGICO 2

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Realizar un seminario de actualización de los procesos pedagógicos en acuerdo con la Universidad Central del Ecuador	Jornadas de Actualización Pedagógica.	Número de jornadas realizadas en el Centro para impartir seminarios de actualización pedagógica	3 jornadas al año	Aprovechar las jornadas de actualización para incluir temas administrativos, nutricionales y de salud
	Evaluación del contenido de la jornada	Número de miembros que aprobaron la evaluación / Total de miembros que asistieron a la jornada	Calificación aprobada = 7/10	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 43 OBJETIVO ESTRATEGICO 3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Aprovechar la zona concurrida para realizar la entrega masiva de volantes e invitar a conocer las instalaciones	Efectividad de la entrega de volantes	Número de visitas con volante posterior a la campaña / Número de volantes entregados	5%	Rediseño de contenido de volantes: Incluirá en espacio llamativo “5% de descuento” con la presentación del volante y adicionalmente mencionar el descuento al momento de la entrega del volante.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 44 OBJETIVO ESTRATEGICO 4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Realizar un Manual de Procedimientos para que las estudiantes docentes tengan una guía clara del trabajo de la Parvulario y puedan apoyar su gestión	Evaluación del conocimiento del Manual (Capítulos 5, 6 y 7)	Calificación de la evaluación de conocimientos del Manual sobre 10 puntos	Calificación aprobada = 7/10	Entregar a las estudiantes docentes una guía de estudio que contenga las actividades del proceso educativo de Small Ville, que permitirá apoyar el trabajo de las parvularias

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 45 OBJETIVO ESTRATEGICO 5

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Brindar una atención óptima, adecuada y oportuna a fin de sobresalir frente a la competencia describiendo todos los procesos educativos de forma detallada en un Manual de Procedimientos.	Efectividad de la Encuesta aplicada al cliente.	Número de Encuestados/ Total de Padres de Familia	80% de Padres de Familia que responden la encuesta	Realizar una encuesta de satisfacción del cliente en la cual se puede medir los siguientes parámetros: Precios, Horarios, Instalaciones, Profesionalismo del Personal, Atención adecuada, Alimentación
	% Satisfacción del Cliente	Resultados de la Encuesta: Muy Satisfactorio 80% o superior, Satisfactorio 61%-79%, Poco Satisfactorio 60% o menor.	Muy Satisfactorio 70% de resultados de la encuesta.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 46 OBJETIVO ESTRATEGICO 6

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Invitar a los Padres de Familia a conocer las áreas y ambientes del Centro de Educación Inicial a fin de que comprendan la importancia de la educación inicial	Efectividad en visitas de instalaciones	Número de niños matriculados/Total de Clientes Potenciales que visitaron las instalaciones	45%	Dar una completa guía a los clientes potenciales presentando y explicando los ambientes, áreas, actividades, servicios que ofrecen y el valor de la educación en edades tempranas.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 47 OBJETIVO ESTRATEGICO 7

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Optimizar los procesos de la Institución mediante la elaboración del Manual de procedimientos a fin de obtener una mejora significativa que nos diferencie de la competencia	Evaluación del nivel de conocimiento del Manual de Procedimientos	Número de Miembros de la Institución que asistieron a los talleres/Total de Miembros de la Institución	70%	Realizar talleres internos de capacitación para todo el personal, impartido por cada responsable del proceso. Realizar evaluaciones internas del conocimiento del Manual de Procedimientos. El documento deberá ser entregado a cada dirección y estar a disposición de todos los miembros de la institución para su correcta aplicación
	Calificación del nivel de conocimiento del Manual de Procedimientos	Calificación de la evaluación de conocimientos del Manual sobre 10	Calificación aprobados = 7/10	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

CUADRO No. 48 OBJETIVO ESTRATEGICO 8

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			PLAN DE MEJORA
	NOMBRE	RELACION	META	
Realizar la entrega de volantes que contengan información clave acerca de la importancia de la educación desde edades tempranas	Importancia de la educación Inicial	Número de niños matriculados que recibieron el tríptico / Total de trípticos entregados	10%	Elaborar un tríptico que contenga información clave a fin de ayudar a los padres a dar valor a la educación temprana e incluir una guía de nutrición y de actividades que se desarrollan en el CEI Small Ville.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Gabriela Guamán y Gabriela Mediavilla

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. MERANI ALBERTO. (1984). *Compendio de la Ciencia de la Educación*. Editorial Grijalbo, México.
2. WERTHER W. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill, 4ta. Edición.
3. FRED DAVID. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall. 5ta. Edición.
4. FLORES OCHOA RAFAEL. (1997). *Hacia una Pedagogía del Conocimiento*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.
5. MORALES GONZALO y otros, (2001). *Tendencias Contemporáneas de la Pedagogía*, UNITA. Quito.
6. PRUISSEN CATHERINE. (2002). *Cómo Administrar un jardín Infantil*. Editorial Norma, Bogotá.
7. LAFRANCESCO GIOVANNI. (2003). *La Educación Integral en el Preescolar*, Colección Escuela Transformadora, Editorial Delfín, Colombia.
8. SCHNEIDER SANDRA. (2005). *Las Inteligencias Múltiples y el Desarrollo personal*. Editorial LEXUS, Argentina.
9. MEC DINAMEP. (2006). *Estimulación para el Desarrollo de las Inteligencias Múltiples*. Ediciones Maxigraf, Quito-Ecuador.
10. SENLLE ANDRÉS. (2006). *Pedagogía Humanista*. Editorial Bilbao, Barcelona - España.

Revistas

11. Código de la Niñez y la Adolescencia, publicado por Ley No. 100 en Registro Oficial 737 de 3 de Enero del 2003.
12. Registro Oficial N° 40 del 14 de Marzo del 2003.

Internet

13. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR, (2008).
http://www.educacion.gob.ec/_upload/NIVELEDUCACIONINICIAL.pdf.
14. OBSERVATORIO DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA.
ESTADO DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EN EL
ECUADOR. (2010). [<http://www.odna.org/estado.html>].
15. ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN,
LA CIENCIA Y LA CULTURA. (2006)
<http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf>