

**ANALISIS DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA  
LOS JARDINES INFANTILES PRIVADOS DE ESTRATO 3 DE LA LOCALIDAD DE  
USAQUÉN**

**JENNY PAOLA SANCHEZ BARRERO**

**TRABAJO SUPERVISADO POR:**

**JESUS SALVADOR MONCADA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>1. RESUMEN</b>	5
<b>2. PALABRAS CLAVE</b>	5
<b>3. INTRODUCCION</b>	7
<b>4. PREGUNTA CIENTIFICA DE INVESTIGACION</b>	8
<b>5. OBJETIVOS</b>	9
<b>5.1 OBJETIVO GENERAL</b>	9
<b>5.1 OBJETIVO GENERAL</b>	9
<b>6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	10
<b>7. MARCO TEORICO</b>	11
<b>7.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS JARDINES INFANTILES PRIVADOS DE ESTRATO 3 DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN</b>	11
<b>7.2 PROCESOS CLAVES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	18
<b>7.3 ENFOQUE ESTRATÉGICO DENTRO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS COMPETITIVOS DEL MERCADO</b>	21
<b>8. CONCLUSIONES</b>	28
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	30
<b>10. BIBLIOGRAFIA</b>	31

**LISTA DE TABLAS**

	Pág.
Tabla No. 1 Población por Estrato Socioeconómico según UPZ, a junio 30 de 2011	5
Tabla No. 2 Hogares por Estrato Socioeconómico según UPZ, a junio 30 de 2011	5
Tabla No. 3 Sedes Educativas Activas de Bogotá Localidad Usaquén	7
Tabla No. 4 Participación en Número de Jardines por Estrato	8

**LISTA DE FIGURAS**

	Pág.
Figura No. 1 Distribución de la Población por Estrato Socioeconómico, a junio 30 de 2011	5
Figura No. 2 Distribución del Número de Hogares por Estrato Socioeconómico, a junio 30 de 2011	5

## **1. RESUMEN**

El presente documento analiza el sistema de calidad en la gestión administrativa para los jardines infantiles privados de estrato 3 de la localidad de Usaquén, a través del desarrollo de tres objetivos específicos en donde el primero muestra un diagnóstico situacional de la Gestión Administrativa, identificando su porcentaje de participación en el mercado a la fecha, como empresa privada y las fallas iniciales en la creación de estas organizaciones. Como segundo aspecto se identifican los procesos claves en la Gestión Administrativa, argumentado que posiblemente están siendo descuidados por los líderes de los Jardines Infantiles. Finalmente se proporcionan un enfoque estratégico dentro de la Gestión Administrativa para atender los requerimientos competitivos del mercado, proponiendo la implementación de estrategias de integración, intensivas, diversificación y defensivas.

## **2. PALABRAS CLAVE**

GESTION ADMINISTRATIVA

CALIDAD

LIDER

MERCADO

PLANEACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL

ESTRATEGIA

## **ABSTRAC**

This paper analyzes the quality system in the administrative management to the private kindergartens of stratum 3 of the town of Usaquén, through the development of three specific objectives where the first shows a situational assessment of the Administrative Management by identifying their percentage of participation in the market to date as a private company and the initial failures in the creation of these organizations. As a second aspect identifies the key processes in the Administrative Management, argued that possibly are being neglected by the leaders of the kindergartens. Finally, we provide a strategic approach within the Administrative Management to meet the requirements of the competitive market, proposing the implementation of strategies of integration, intensive, diversification and defensive.

## **KEYWORDS**

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

QUALITY

LEADER

MARKET

PLANNING

ORGANIZATION

ADDRESS

CONTROL

STRATEGY

### 3. INTRODUCCION

Durante los últimos años se ha evidenciado que los Jardines Infantiles Privados han tenido un importante desarrollo, debido a la necesidad de la población en este caso padres de familia, por encontrar una institución que ofrezca el servicio de cuidado de los niños menores de 6 años, bajo un ambiente pedagógico adecuado y cumpliendo con la normatividad vigente. Es por ello que visto desde una perspectiva gerencial dicha necesidad debe ser explotada al máximo, utilizando estrategias de calidad en la Gestión Administrativa que les permita ser competitivos y aumentar su rentabilidad, apoderándose de la mayor parte del mercado posible.

De igual forma, las instituciones educativas en este caso particular se encuentran expuestas a un mercado cambiante, tanto del sistema educativo, del mercado laboral, como también a los rápidos avances que se están produciendo en los sistemas de información y comunicación. Motivo por el cual se plantean diversos retos a los gerentes o propietarios de dichas organizaciones esto en materia de Planeación, Organización, Dirección y Control; con el fin de asumir el liderazgo desde un enfoque estratégico.

Partiendo de ello se plantea la importancia de realizar un análisis de los Jardines Infantiles Privados de estrato 3 de la Localidad de Usaquén, enfocado a su Gestión Administrativa como directriz primordial esto debido a que posiblemente los líderes de dichas organizaciones se han enfocado en desarrollar su parte pedagógica y cumplimiento de la normatividad en esta área, descuidando su área administrativa, lo que ha conllevado a un rezago de estas organizaciones en dicha materia.

#### **4. PREGUNTA CIENTIFICA DE INVESTIGACION**

¿Cómo implementar un sistema de calidad en la Gestión Administrativa de los jardines infantiles privados de estrato 3 de la localidad de Usaquén?



## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el sistema de calidad en la gestión administrativa para los jardines infantiles privados de estrato 3 de la localidad de Usaquén.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Gestión Administrativa en los Jardines Infantiles Privados de estrato 3 de la localidad de Usaquén.
- Identificar los procesos claves en la Gestión Administrativa.
- Proporcionar un enfoque estratégico dentro de la Gestión Administrativa para atender los requerimientos competitivos del mercado.

## **6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se percibe que la Gestión Administrativa en los Jardines Infantiles de estrato 3 de la localidad de Usaquén, al parecer no se está desarrollando con la calidad que el mercado lo demanda, esto debido a que estas organizaciones inicialmente no están planeadas como una empresa, sino que son el resultado en su mayoría de una iniciativa familiar sin argumentos sólidos para su creación. De igual forma estos Jardines vienen presentando un rezago frente a otros Jardines que se encuentran ubicados en la misma localidad pero pertenecientes al estrato 4, 5 y 6. Debiéndose esto no a su nivel de estratificación y población objetivo, sino a la falta de adopción de un enfoque estratégico de calidad en su Gestión Administrativa. Es por ello que se hace necesario realizar un análisis de las prácticas actualmente utilizadas en su Gestión Administrativa para identificar claramente sus falencias o vacíos existentes para evitar dicha situación.

## 7. MARCO TEORICO

### 7.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS JARDINES INFANTILES PRIVADOS DE ESTRATO 3 DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN

La localidad de Usaquén se encuentra ubicada al nororiente de la ciudad. Limita al norte, por la calle 240, con el municipio de Chía en el departamento de Cundinamarca, por el sur con la calle 100 en la localidad de Chapinero, por el este con los cerros Orientales que lo separan del municipio de La Calera, y por el oeste con la Autopista Norte, que la separa de la localidad de Suba. Esta localidad está dividida en nueve UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal): Paseo Los Libertadores, Verbenal, La Uribe, San Cristóbal Norte, Toberín, Los Cedros, Usaquén, Country Club y Santa Bárbara. Su población está conformada por 449.621 habitantes. (Secretaria de Cultura Recreación y Deporte, 2015). Su población según estratificación está distribuida de la siguiente manera teniendo en cuenta su población y hogares:

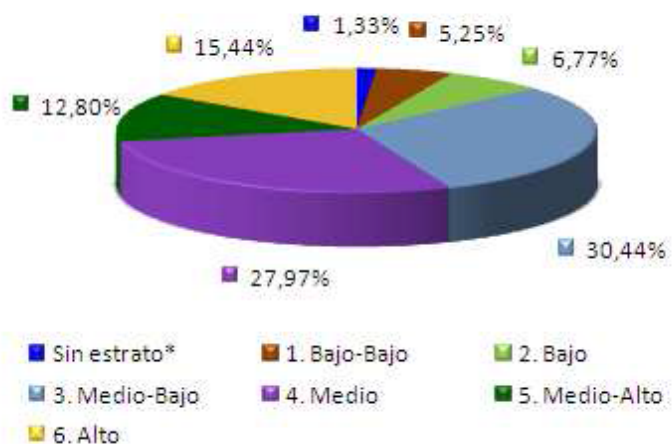
**Tabla No. 1 Población por estrato socioeconómico según UPZ**

**A junio 30 de 2011**

UPZ	ESTRATOS							Total
	Sin estrato	1.Bajo-Bajo	2. Bajo	3. Medio- Bajo	4. Medio	5. Medio Alto	6. Alto	
Paseo de los Libertadores	207	0	2.300	0	0	0	1.091	3.598
Verbenal	1.010	6.166	20.382	65.700	5.494	3.761	0	102.513
La Uribe	137	7	594	11.600	5.378	0	0	17.716
San Cristóbal Norte	3.053	17.481	5.096	48.292	0	0	79	74.001
Toberin	151	0	484	16.578	35.329	0	0	52.542
Los Cedros	313	113	0	0	81.855	17.821	3.160	103.262

Usaquen	1.437	0	2.871	2.013	4.451	17.118	14.629	42.519
Country Club	0	0	0	0	0	13.202	11.427	24.629
Santa Bárbara	16	0	0	0	0	8.769	42.190	50.975
UPR Usaquén	0	1.171	407	340	283	95	722	3.018
<b>Total General</b>	<b>6.324</b>	<b>24.938</b>	<b>32.134</b>	<b>144.523</b>	<b>132.790</b>	<b>60.766</b>	<b>73.298</b>	<b>474.773</b>

**Fuente:** DANE - SDP. DICE: Proyecciones de población de Bogotá por localidades 2006-2015  
Cálculos: Dirección de Estudios Macro y Dirección de Estratificación.



**Figura No. 1 Distribución de la población por estrato socioeconómico  
A junio 30 de 2011**

**Fuente:** DANE - SDP. DICE: Proyecciones de población de Bogotá por localidades 2006-2015  
Cálculos: Dirección de Estudios Macro y Dirección de Estratificación.

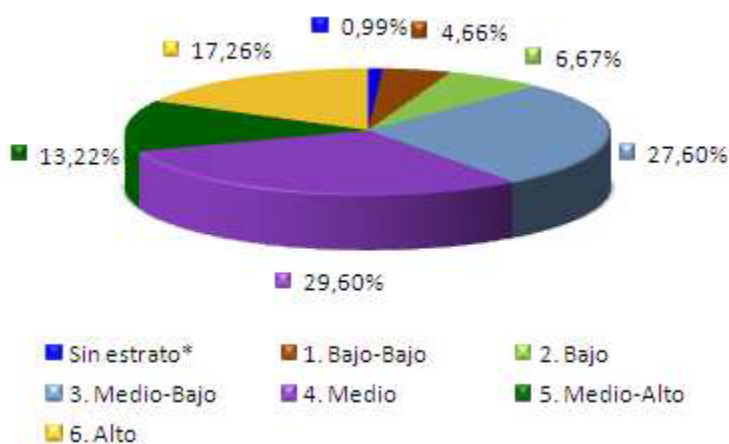
**Tabla No. 2 Hogares por estrato socioeconómico según UPZ**

**A junio 30 de 2011**

UPZ	ESTRATOS							Total
	Sin estrato	1. Bajo-Bajo	2. Bajo	3. Medio- Bajo	4. Medio	5. Medio Alto	6. Alto	
Paseo de los Libertadores	86	0	2.073	0	0	0	985	3.144
Verbenal	276	1.692	5.587	17.985	1.499	1.030	0	28.069
La Uribe	19	3	266	5.110	2.381	0	0	7.779
San Cristóbal Norte	926	5.429	1.582	14.985	0	0	24	22.946
Toberin	43	0	165	5.635	12.026	0	0	17.869
Los Cedros	110	42	0	0	30.214	6.563	1.171	38.100

Usaquen	133	0	948	622	1.456	5.582	4.770	13.511
Country Club	0	0	0	0	0	4.629	4.016	8.645
Santa Bárbara	7	0	0	0	0	3.449	16.620	20.076
UPR Usaquen	0	344	121	99	84	28	213	889
<b>Total General</b>	<b>1.600</b>	<b>7.510</b>	<b>10.742</b>	<b>44.436</b>	<b>47.660</b>	<b>21.281</b>	<b>27.799</b>	<b>161.028</b>

**Fuente:** DANE - SDP. DICE: Proyecciones de población de Bogotá por localidades 2006-2015  
Cálculos: Dirección de Estudios Macro y Dirección de Estratificación.



**Figura No. 2 Distribución del número de hogares por estrato socioeconómico  
A junio 30 de 2011**

**Fuente:** DANE - SDP. DICE: Proyecciones de población de Bogotá por localidades 2006-2015  
Cálculos: Dirección de Estudios Macro y Dirección de Estratificación.

La localidad de Usaquén con 474.773 habitantes, representa el 6,36% del total de la población de Bogotá (sexta en relación con las demás localidades). Su población habita mayoritariamente viviendas clasificadas en estratos tres (3) y cuatro (4), con 30,44% y 27,97% del total, respectivamente. En cuanto a hogares, el estrato cuatro (4) registra 47.660 hogares (29,60%) y el tres (3) 44.436 hogares (27,60%). Los demás estratos tienen similar comportamiento al de la población (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011).

En cuanto a los jardines infantiles privados registrados ante la Secretaria de Educación Distrital se registran a 31 de Marzo de 2014, un total de 38 jardines infantiles distribuidos en toda la localidad así:

**Tabla No. 3 Sedes Educativas Activas de Bogotá Localidad Usaquén**

No.	NOMBRE_ESTABLECIMIENTO_EDUCATIVO	ESTRATO	DIRECCION	BARRIO
1	JARDIN INFANTIL GIMNASIO DE LA INFANCIA	5	KR 8 A # 108 A - 19	SANTA ANA OCCIDENTAL
2	JARDIN INFANTIL MI PATO CUA CUA	6	KR 18 A # 104 - 45	ZZ-NO INFORMA
3	JARDIN INFANTIL PEQUEÑOS ENCANTOS	4	CL 154 # 19 A - 29 ESTE	ESTRELLA DEL NORTE
4	JARDIN INFANTIL Y GUARDERIA COLORIN COLORAN	4	DG 107 # 6 - 50	SANTA ANA
5	JARDIN INFANTIL LA CASITA DE SAMY	4	KR 20 # 143 - 26	ZZ-NO INFORMA
6	JARDIN INFANTIL EL RINCON DEL TERCER PUENTE	3	KR 22 # 168 - 87	EL TOBERIN
7	JARDIN INFANTIL PADRE FRANCISCO SPINELLI	3	KR 11 # 185 B - 80	VERBENAL SAN ANTONIO
8	GIMNASIO SAN ANGELO	4	CL 142 # 18 A - 51 CL 142 # 17 A - 34	CEDRITOS
9	JARDIN INFANTIL NIÑOS Y NIÑAS	6	CL 104 # 19 A - 53	SANTA BIBIANA
10	COLEGIO INFANTIL ESPIGUITAS DORADAS	3	KR 7 B # 188 - 08	ZZ-NO INFORMA
11	GIMNASIO MONTEVERDE	4	KR 13 # 145 A - 26	ACACIAS USAQUEN
12	TALENTO PREESCOLAR INSTITUCION EDUCATIVA LTDA	4	KR 22 # 122 - 92	ZZ-NO INFORMA
13	JARDIN DE INFANCIA PLAZA DE LOS NIÑOS	5	CL 103 # 14 - 34	ZZ-NO INFORMA
14	JARDIN INFANTIL AMIGOS PARA SIEMPRE	3	CL 163 # 17 - 15	ZZ-NO INFORMA
15	JARDIN INFANTIL SEMILLITAS DE AMOR	4	KR 7 B # 144 - 62	BELMIRA
16	JARDIN INFANTIL PERSONITAS INGENIOSAS	4	CL 146 # 7 B - 93	ZZ-NO INFORMA
17	COLEGIO INFANTIL EL ALEGRE MUNDO DE LOS NIÑOS	2	CL 185 B # 9 - 80	ZZ-NO INFORMA
18	GIMNASIO OXFORD	4	CL 152 # 20 - 75	MARGARITAS
19	JARDIN INFANTIL CASITA FELIZ	4	CL 150 # 13 - 33	ZZ-NO INFORMA
20	GIMNASIO INFANTIL CHIKITIKOS	3	CL 161 A # 7 F - 55	ZZ-NO INFORMA
21	PREESCOLAR SANTA PAULA	6	KR 11 B # 119 - 10	ZZ-NO INFORMA
22	PREESCOLAR ALLEGRO	4	CL 134 A # 11 - 09	LISBOA
23	JARDIN INFANTIL MI INOLVIDABLE ACADEMIA	4	CL 148 # 12 D - 17	LOS CEDROS
24	JARDIN INFANTIL PACO Y TUTI	4	CL 147 # 7 - 52 PISO 2	CEDRITOS
25	JARDIN INFANTIL STANFORD	4	CL 134 A # 16 - 39	ZZ-NO INFORMA
26	GIMNASIO PEDAGOGICO ANDES	3	CL 159 # 21 - 62	VILLA MAGDALA
27	PREESCOLAR LOS ANDES	4	KR 18 A # 142 - 13	CEDRITOS
28	PREESCOLAR TIM - TEORIA DE INTELIGENCIAS MULTIPLES	4	KR 20 # 140 - 22	CEDRITOS
29	EL FARO PREESCOLAR	4	KR 7 B # 138 - 05	VELMIRA

30	GIMNASIO CASTILLO DEL SABER	3	CL 187 # 15 - 88	ZZ-NO INFORMA
31	PREESCOLAR MC MILLAN SAS	4	CL 127 B # 20 - 56	LA CALLEJA
32	JARDIN INFANTIL PERIQUITO	6	CL 111 # 3 - 74	ZZ-NO INFORMA
33	JARDIN INFANTIL LAS PEQUEÑAS SEMILLAS	4	CL 145 A # 17 - 46	ZZ-NO INFORMA
34	JARDIN INFANTIL AMERICANO	5	CL 127 B BIS # 19 - 94	LA CALLEJA
35	JARDIN INFANTIL CAMPESTRE MI BELLA IMAGEN	3	KR 17 # 164 - 39	ZZ-NO INFORMA
36	JARDIN INFANTIL LETRAS Y ARTES	4	CL 144 # 12 - 84	ZZ-NO INFORMA
37	JARDIN INFANTIL MAMA ISABEL	4	KR 12 # 142 - 32	ZZ-NO INFORMA
38	JARDIN INFANTIL TIMOTEO	4	KR 7 B # 145 - 81	ZZ-NO INFORMA

**Fuente:** Secretaria de Educación Distrital - Bogotá D.C., Oficina Asesora de Planeación, Grupo Análisis Sectorial

Directorio Único de Establecimientos Educativos, Sedes Educativas Activas de Bogotá Por Localidad

Fecha de corte: 31 de Marzo de 2014

Dando como resultado que para el estrato 3 en la localidad se cuenta con 8 Jardines Infantiles identificados, que corresponden al 21% del total, los cuales son objeto de estudio del presente documento.

**Tabla No. 4 Participación en Número de Jardines por Estrato**

<b>ESTRATO</b>	<b>No. DE JARDINES REGISTRADOS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
2	1	3%
3	8	21%
4	22	58%
5	3	8%
6	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Realizando un análisis general de estos 8 Jardines Infantiles se evidencia que nacieron en esta localidad como una idea de ofrecer el servicio de cuidado de niños entre los 2 y 6 años de edad en viviendas de tipo familiar, pero no como un proyecto empresarial como tal; es por ello que para su creación no se realizó una investigación de mercado que involucrara: un Estudio de Factibilidad. Por lo tanto no se realizó un estudio sobre aspectos tales como:

1. Contexto Geográfico: análisis de los aspectos demográficos y económicos del sector.
2. Aspectos legales: Estudio para la implementación de normas y leyes; regulación educativa, sanitarias, seguridad, contratación, medio ambiente, comercio entre otras.
3. Estudio de Mercadeo: Delimitación del mercado potencial y objetivo; investigación de mercados referidos a la oferta y demanda, identificando su relación; estudio de comercialización; análisis y estrategia para fijación de precios; investigación de publicidad y promoción.
4. Estudio Técnico: Tamaño del proyecto, localización, ingeniería del proyecto (Análisis del servicio, descripción de procesos, recursos etc.)
5. Estudio Administrativo: Constitución de empresa (Misión, Visión, Objetivos y Políticas) y estructura organizacional.
6. Estudio Financiero: Inversiones, costos, presupuesto, punto de equilibrios, flujo de efectivo y estado de resultado proyectados.
7. Evaluación del Proyecto: Impacto social, ambiental y financiero.

Sin embargo, sus fundadores decidieron continuar con sus proyectos e iniciar los procesos de registro correspondiente ante la Secretaria de Educación (Ministerio de Educación, 2015)



cumpliendo con la normatividad vigente y contando con un número de estudiantes matriculados que les permitiría desarrollar su proyecto.

Se identifica entonces que los propietarios de los Jardines Infantiles objeto de estudio no poseen formación de tipo Administrativo o Gerencial que les permita tener claridad sobre los lineamientos a seguir desde una perspectiva de Gestión Administrativa de Calidad. Aunque se han involucrado en procesos de formación educativa que les permite cumplir en la formación de los niños con servicios acordes o similares a los ofrecidos por el mercado.

De igual forma, estos jardines infantiles no cuentan en su mayoría con un plan estratégico de mercadeo por ejemplo debido a que no utilizan herramientas básicas como publicidad en la web aspecto este que les permite mostrar sus servicios a posibles clientes.

Se cumple con requisitos de tipo normativo o legal, pero no se evidencia una implementación de una estrategia para su crecimiento, simplemente se tiene una perspectiva de aprovisionamiento o cumplimiento de obligaciones para el día a día con los recursos económicos captados.

Por otra parte, es muy común que los colegios privados se creen inicialmente como jardines y que en la medida que sus estudiantes avanzan, ofrezcan nuevos grados. Sin embargo; este no ha sido el caso debido a que los Jardines privados de estrato 3 de la localidad de Usaquén no cuentan con un esquema estratégico que les permita pensar en un desarrollo administrativo de este tipo. Esto teniendo en cuenta que la Gestión Administrativa es una de las cuatro dimensiones de la gestión escolar, junto con gestión académica, gestión de la comunidad y gestión directiva. Recayendo en

ella la responsabilidad de crear un ambiente organizado, en el que se dé soporte a todos los procesos del establecimiento educativo. En últimas, es quien da sostenibilidad al establecimiento educativo. Puesto que los establecimientos privados, a diferencia de los oficiales, se sostienen con los recursos que recaudan, principalmente de matrículas y pensiones, es para ellos especialmente crítico tener una gestión de calidad en los aspectos administrativos.

## **7.2 PROCESOS CLAVES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

En cuanto a la Gestión Administrativa es necesario precisar que “La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo” (Idalberto Chiavenato. Pág. 2, 2005) Se identifica entonces como procesos claves en la Gestión Administrativa las funciones básicas así:

1. Planeación, es el primer paso en el proceso administrativo, esta función consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos. Creando las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa. La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos. Constituye una toma de decisiones, que incluye la elección de una entre varias alternativas. Es un proceso de proyección al futuro.

Para nuestro caso de estudio la Planeación está dirigida a que nuestro Gerente o Propietario del Jardín Infantil debe pensar con antelación en sus metas y acciones a tomar, teniendo siempre claridad de los objetivos de la organización, identificando proyectos claves a desarrollar y su viabilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo.

2. **Organización:** Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Consiste en relacionar los medios que se tienen a disposición (hombre-técnica capital y otros recursos) para alcanzar la producción o prestación del servicio. Implica entonces la implementación de una estructura de funciones, para determinar las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa y de cada una de sus partes; se refiere también a la delegación de autoridad para ejecutar las tareas, a la administración de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica. Sin embargo; se identifican casos en los que el propietario hace todo, ejecuta todas las funciones, no hay delegación de autoridad. En los Jardines Infantiles analizados se evidencia un nivel de organización muy mínimo en el cual existen tareas delegadas para el desarrollo del objetivo principal que es el cuidado de los niños, pero a nivel administrativo se pierde el enfoque de organización.
3. **Dirección- Gestión:** Es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente desea que se logre; se debe entonces realizar las actividades establecidas en el plan estratégico, bajo la dirección de una autoridad principal. En síntesis significa poner en acción o actuar es dirigir el recurso humano. La gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones.

Comprende la mística de la subordinación y no del sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlos a trabajar con entusiasmo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

En cuanto a los Jardines Infantiles objeto de estudio posiblemente su gerente está asumiendo un rol de líder en cuanto al objeto más importante de la empresa que es el cuidado de los niños pero se han descuidado los objetivos estratégicos que marcan el direccionamiento y crecimiento de la empresa.

4. Control: Es la cuarta función del proceso administrativo, esta consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes. Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como el presupuesto para gastos, los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado. En síntesis se trata de una comprobación o verificación de los resultados, contrastados con lo que se planeó previamente.

Sin embargo, en los Jardines analizados es posible que este control se esté llevando a cabo pero no orientado a evaluar el desarrollo de un objetivo de Calidad de la Gestión Administrativa que le permita prospectar un crecimiento a mediano o largo plazo de la

empresa, sino que se estén controlando algunas tareas del día a día pero no relacionadas con un objetivo de crecimiento a largo plazo.

### **7.3 ENFOQUE ESTRATÉGICO DENTRO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS COMPETITIVOS DEL MERCADO**

En primera instancia es necesario reconocer que el mercado al cual están dirigidos los Jardines Infantiles privados de estrato 3 de la Localidad de Usaquén, es una población que espera encontrar un Jardín Infantil cerca de su residencia que le ofrezca un excelente servicio en el cuidado de los niños, un espacio armónico que permita a los niños vivir una experiencia agradable en su diario vivir, con horarios acorde a las necesidades de los padres, que cumpla con la normativa vigente en el cuidado de los niños, que este vigilada por las autoridades correspondientes (Secretaria de Educación e ICBF, 2015) y que cuente con tarifas acordes, discriminadas por los servicios recibidos.

Se podría creer entonces que los Jardines Infantiles analizados están cumpliendo con estas características solicitadas por sus clientes; sin embargo, han venido descuidando la parte referente a la Calidad de la Gestión Administrativa, que analizada desde el punto de vista de una empresa su objetivo principal es la rentabilidad, seguidos posteriormente por otros más que se plantee su administración, se debe tener en cuenta que estas organizaciones deberán entonces contar con una Misión y Visión no solo concebida desde su labor principal que es el cuidado de los niños sino desde su parte administrativa, siendo estas

demarcadas por unos objetivos medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes.

Es importante entonces reconocer los tipos de objetivos de la Gestión Administrativa que se plantean como una propuesta para que los Jardines Infantiles los asuman en su administración teniendo en cuenta su clasificación por naturaleza, jerarquía y tiempo; así:

- Objetivos Generales: “ser la empresa líder del mercado, incrementar las ventas, aumentar los ingresos, generar mayores utilidades, obtener una mayor rentabilidad, lograr una mayor participación en el mercado, ser una marca líder en el mercado, ser una marca reconocida en el mercado, aumentar el número de vendedores, aumentar el número de activos, crecer, sobrevivir. Dentro de los objetivos generales se encuentra la visión de la empresa, la cual es el principal objetivo general que persigue una empresa” (Crece Negocios, 2015).

- Objetivos Específicos: “incrementar las ventas mensuales en un 20%, vender 10 000 productos antes de finalizar el año, generar utilidades mayores a US\$20 000 para el próximo periodo, obtener una rentabilidad anual del 25%, lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre del año, producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión, aumentar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo año, triplicar la producción antes de acabar el periodo, aumentar el número de trabajadores de 10 a 12 en un mes, reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores en un 5% antes de finalizar el año, adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre, abrir 3 nuevos

locales comerciales para el primer trimestre del próximo año. En ocasiones, a los objetivos específicos se les conoce como metas” (Crece Negocios, 2015).

- **Objetivos estratégicos:** “También conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta. Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. Normalmente son generales y de largo plazo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos” (Crece Negocios, 2015).

- **Objetivos tácticos:** “También conocidos como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos. Son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son de mediano plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales” (Crece Negocios, 2015).

- **Objetivos operacionales:** “Son objetivos que se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área. Son formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos” (Crece Negocios, 2015).

Finalmente en cuanto al tiempo se identifican: objetivos de Largo, Mediano y Corto Plazo.

Al tener claros los objetivos estratégicos que los Jardines Infantiles desean alcanzar desde su Gestión Administrativa se contara entonces con un horizonte claro para iniciar la implementación de tareas necesarias para su desarrollo, estos deberán entonces ser congruentes entre sí, conocidos por todos los miembros de la organización, desarrollados de acuerdo a su nivel de prioridad, con cierto nivel de flexibilidad y evaluados periódicamente.

De igual forma los gerentes o propietarios de los Jardines Infantiles objeto de estudio deberán asumir un verdadero papel de líder dentro de su organización esto teniendo en cuenta que: “Los líderes sacan lo mejor de los demás, pero los más exitosos van aún más lejos: forman vínculos emocionales duraderos. La lealtad depende de este ingrediente clave. La motivación profunda se desarrolla tras ello”. (Gustavo Ramírez, 2015) Al ejercer entonces este papel de líder propuesto este será quien conduzca junto con su equipo de trabajo la formulación y desarrollo de la estrategia que se desee implementar es importante entonces identificar cuatro estrategias propuestas, así: de Integración, Intensivas, de Diversificación y Defensivas.

En cuanto a las estrategias de Integración se propone entonces desarrollar estrategias de integración hacia atrás en donde se involucren a todos los proveedores del Jardín Infantil esto incluye alimentos, mobiliario, implementos de ayudas educativas, empresas de asesoría pedagógica entre otros. Con el fin de implementar alianzas estratégicas que permitan ofrecer un servicio de excelente calidad y con el mejor precio.



De igual forma dependiendo del musculo financiero con el que cuente el Jardín Infantil ser podrá pensar en la implementación de estrategias de integración horizontal en donde se adquieran jardines de la competencia lo que permitirá un crecimiento de la empresa y ampliación de su nicho de mercado.

En cuanto a las estrategias Intensivas, se propone aumentar la penetración en el mercado referido en cuanto a aumentar la inversión en publicidad (creación de página web, aparición en el Directorio Telefónico, vinculación a asociaciones de Jardines Infantiles, entre otros), ofrecer promociones y descuentos en algunas tarifas. De igual forma se propone implementar estrategias de desarrollo del producto encaminada por ejemplo a ofrecer adicional al servicio de cuidado tradicional, clases especializadas sobre temas de interés para los niños, terapias de lenguaje, actividades de pedagogía nutricional para niños, entre otras.

Estrategias de Diversificación también podrán ser implementadas ejemplo de ello serían las estrategias concéntricas en donde se podría ofrecer capacitación sobre pautas de crianza dirigidas a madres que no tienen matriculados a los niños en los jardines sino que son ellas quienes los cuidan en casa. Terapias de Lenguaje para niños que no pertenezcan al jardín.

Finalmente se podría pensar en la implementación de estrategias Defensivas, siendo una de ellas el Riesgo Compartido realizando alianzas temporales con una empresa de

Salidas Pedagógicas para ofrecer en temporada de vacaciones salidas a niños mayores de 6 años a parques temáticos por ejemplo (Gestiopolis, 2015).

Es importante de igual forma que los Gerentes o Líderes de los Jardines Infantiles analizados estén vinculados e inviertan en procesos de capacitación de forma permanente para el personal administrativo en cuanto a estrategias de Gestión Administrativa impartidos por entidades tanto públicas como privadas. Para citar uno de ellos el Ministerio de Educación ofrece un curso de Gestión Administrativa y Financiera en el que se desarrollan los siguientes temas:

- “Emprendimiento, en el que se aborda la naturaleza de las empresas educativas, el proyecto de vida de sus líderes, la proyección institucional, la focalización estratégica y la responsabilidad social.
- Innovación, en el que se abordan las habilidades necesarias para que la institución pueda alimentar e identificar las mejoras y las nuevas prácticas que surgen en su interior, y pueda extender su uso y seguir construyendo sobre ellas.
- Mercadeo, que aporta herramientas para hacer el puente entre un establecimiento con unas características educativas y las familias y estudiantes, que pueden ser beneficiarias del mismo.
- Tecnología, en el que se aborda el uso de tecnologías para apoyar el proceso educativo.
- Operaciones, en el que se abordan las características, procesos y condiciones de prestación del servicio educativo.

- Talento humano, en el que se apoyan los procesos de inducción, selección y carrera de los docentes, así como los de estructura.
- Gestión financiera, en el que se ofrecen herramientas para el manejo de los dineros del establecimiento.
- Administración de proyectos, en el que los establecimientos obtienen orientación para el manejo de los distintos proyectos que surgen en la administración, tales como adquisición de equipos, cambios en infraestructura, formación de docentes, etc.
- Tributación. Este nuevo módulo ofrece información general sobre los impuestos y la estructura tributaria en el territorio nacional” (Colombia Aprende, 2015)

## 8. CONCLUSIONES

- Los Jardines Infantiles privados de la Localidad de Usaquén ubicados en el estrato 3 en su mayoría no nacieron como el resultado de un proyecto empresarial como tal; es por ello que para su creación no se realizó una investigación de mercado que involucrara por ejemplo un Estudio de Factibilidad.
- Los Gerentes de los Jardines infantiles se han preocupado por desarrollar objetivos referentes a su razón social que es el cuidado de los niños, siendo este un aspecto primordial. Sin embargo, su Gestión Administrativa ha quedado rezagada y subestimada en cuanto su nivel de aporte en la organización para su crecimiento.
- Al no contar con objetivos claros sobre la calidad de la Gestión Administrativa no se han implementado medidas que permitan controlar y direccionar dichos procesos.
- No se tiene conciencia sobre estrategias que desde el área administrativa podrían ampliar su nicho de mercado y con ello el crecimiento de la empresa.
- Los Líderes de los Jardines infantiles objeto de estudio desconocen las propuestas teóricas referentes a la planeación estratégica de la Gestión Administrativa, que podrían ser implementadas con los recursos existentes y que mejorarían su nivel de rentabilidad.

- La capacitación constante del personal del área administrativa es prioridad para la implementación de estrategias encaminadas al desarrollo y calidad de la misma.

## 9. RECOMENDACIONES

- Para la creación de un Jardín Infantil Privado es necesario desarrollar un proyecto empresarial que involucre aspectos como: análisis del contexto geográfico, aspectos legales, estudio de mercadeo, estudio técnico, estudio administrativo, estudio financiero y evaluación del proyecto.
- La Gestión Administrativa debe ser vista como uno de los pilares fundamentales de la compañía y no como un proceso de apoyo.
- Desarrollar una misión y visión de la Gestión Administrativa, apoyada por unos objetivos generales y específicos que permitan que esta sea de calidad para la organización.
- Los Gerentes de los Jardines Infantiles objeto de estudio no deben olvidar que son empresas privadas cuya existencia depende del margen de rentabilidad que generen y que esto depende de las estrategias que a nivel administrativo implementen.
- Para llegar a la implementación de un modelo de Gestión Administrativa de Calidad es necesario invertir en la capacitación constante de todos los miembros de esta área en temas relacionados con las estrategias a desarrollar.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Secretaria de Cultura Recreación y Deporte (2015) Portal Oficial de la Ciudad, Bogota.gov.co Disponible en: <http://www.bogota.gov.co/localidades/usaquen>

DANE. Proyecciones de población de Bogotá por localidades 2006-2015. Dirección de Estudios Macro y Dirección de Estratificación.

Boletín No. 31 Población, Viviendas y Hogares A Junio 30 de 2011, En Relación Con La Estratificación Socioeconómica Vigente en el 2011, Alcaldía Mayor de Bogotá.

Secretaria de Educación Distrital - Bogotá D.C. Directorio Único de Establecimientos Educativos, Sedes Educativas Activas de Bogotá por Localidad, 2014.

Proyecto de grado: Factibilidad para la creación de una guardería infantil en el municipio de Barrancabermeja, Santander. Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y educación a distancia. Profesional en Gestión Empresarial. Bucaramanga, 2012.

Ministerio de Educación, Licencias y Requisitos Mínimos, 2015. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-179304.html>

Idalberto Chiavenato, 2005. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición.

Crece Negocios, 2015. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Gustavo Ramírez, ¿Cómo Lograr el Gran Liderazgo?, Revista Dinero 25 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-liderazgo-como-llegar-buen-lider-vinculos-emocionales/215094>

Colombia Aprende, Ministerio de Educación Nacional, 2015. Disponible: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-247695.html>

Gestiopolis, La Planeación Estratégica en el Proceso Administrativo, 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>