
Tesina



Profesora:

Alejandra Falco

Alumnos:

Carlos Cornejo
Martín Pannunzio

Título:

Desarrollo del Cuadro de Mando Integral
para el Jardín de Infantes Mayor

Indice:

1. Introducción
2. Resumen Ejecutivo
 - Objetivo
 - Desarrollo
 - Conclusión y próximos pasos
3. Breve Descripción del Cuadro de Mando Integral
4. Análisis Estratégico del negocio
 - 4.1. Análisis del entorno
 - 4.1.1. La Industria
 - 4.1.2. Grupo Estratégico
 - 4.1.3. Análisis Porter del Grupo Estratégico
 - 4.2. Análisis Estratégico del Jardín de Infantes Mayor
 - 4.2.1. Visión
 - 4.2.2. Misión
 - 4.2.3. FODA
 - 4.2.4. Estrategias y Mapa Estratégico
 - 4.2.5. Objetivos Estratégicos por Perspectiva (análisis causa efecto)
 - 4.3. Principales indicadores
 - 4.3.1. Selección de indicadores
 - 4.3.2. Definición de metas
 - 4.3.3. Armado del cuadro integral de mando
5. Próximos pasos para implementación
 - 4.1. Breve descripción de los pasos a seguir
6. Anexos

1. Introducción

El presente trabajo plantea el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Jardín de Infantes Mayor. Se trata de un Jardín incorporado a la enseñanza oficial y que se encuentra en la Capital Federal.

2. Resumen Ejecutivo

➤ Objetivo

Brindarle a la empresa una herramienta para poder mejorar sus resultados y gestionar el negocio con indicadores clave de funcionamiento.

➤ Desarrollo

Se describe el Cuadro de Mando Integral (CMI) como la herramienta que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para monitorear la navegación hacia un éxito competitivo futuro. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento

Análisis de las 5 fuerzas competitivas

La educación ha sufrido cambios según los gobiernos y políticas que fueron sucediéndose en el país. Oficialmente se incorpora como obligatorio en el año 1997 el preescolar, el resto se encuentra sin obligatoriedad. Contamos con el Jardín de Infantes y el Jardín Maternal, cuyos objetivos principales son la socialización y alfabetización.

El mercado de los Jardines de Infantes se encuentra delimitado por Grupos Estratégicos que son el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas y las dimensiones estratégicas son las diferentes opciones de estrategia de una empresa en una industria. Que para el caso del Grupo del Jardín Mayor serían:

- ❑ Ubicación geográfica estratégica
- ❑ Calidad de producto
- ❑ Servicio
- ❑ Integración vertical

Las cinco fuerzas de Porter en el Grupo Estratégico del Jardín Mayor se conforman:

Hay dos tipos de clientes: 1. Grupo Familiar: padres, parientes y Alumnos, y 2. Gobierno. Ambos son los que mayor poder negociador tienen y pueden afectar mucho la rentabilidad.

Proveedores: a. Personal docente, y b. Personal no docente. Los docentes tienen un poder de negociación alto, tienen el trato con los principales clientes “el Grupo Familiar”, por lo que pueden afectar la rentabilidad.

Competencia: es un grupo de jardines y de colegios con jardines que tienen una influencia sobre el negocio relativa, pueden hacer que algunas variables se movilicen, como ser precios, servicios, etc.

Sustitutos: son maestros particulares, abuelas, hermanos, tías, vecinos, la niñera, empleada doméstica, y establecimientos de horas de juegos. Su influencia y presión puede afectar a los tomadores de decisión (Padres).

Complementos: Existen actividades extras como natación, cumpleaños, paseos, etc. Su influencia puede ayudar a mejorar la rentabilidad.

Barreras de Entrada y Salida: Las barreras de entrada tienen peso considerable dado que el inmueble debe ser alquilado o comprado y provocan una erogación. Además se debe contar con instalaciones de las características requeridas por el segmento target del Grupo Estratégico del Jardín Mayor. También se debe considerar la reputación del Jardín que es difícil de construir y mantener. Y así también las condiciones necesarias impuestas por los Organismos Oficiales. Todo lo mencionado puede generar un mejor resultado en la rentabilidad.

Las barreras de salida son bajas, para salir lo único que dificulta es el compromiso, la relación y vínculo armado con los alumnos, padres, maestros y empleados.

Descripción del Jardín Mayor

El Jardín Mayor es un establecimiento educativo que brinda el servicio de Educación Inicial Común, con jardín maternal y jardín de infantes, en un solo turno “Mañana” y por la tarde se cuenta con talleres.

Cuenta con una estructura chica, centralizando gran parte de las tareas administrativas y responsabilidades de dirección y coordinación en la directora.

Ha tenido un crecimiento rápido desde su inicio de actividad en 1996. Los ingresos están dados por las cuotas de los niños, las matrículas de inscripción y reinscripción, y los talleres didácticos. No hay diferencial de precios por los distintos años o salas (1^{1/2}, 2, 3, 4 y 5).

El Jardín Mayor cuenta con un activo clave y fundamental que es la casa y el terreno donde se encuentra ubicado, su valor podría considerarse que estaría aproximadamente entre U\$S 600.000 y 650.000.

Visión y misión

La Visión es ‘Ser el Colegio laico con orientación religiosa católica más elegido de la zona de Belgrano, generando ganancias para sus dueños’.

Y la Misión: ‘Institución sólida, con miembros fuertemente comprometidos y que busca la excelencia educativa de sus alumnos, con una formación innovadora y personalizada, generando valor para las familias en todo el proceso educativo, en un entorno físico excepcional y privilegiado, con foco en los valores’.

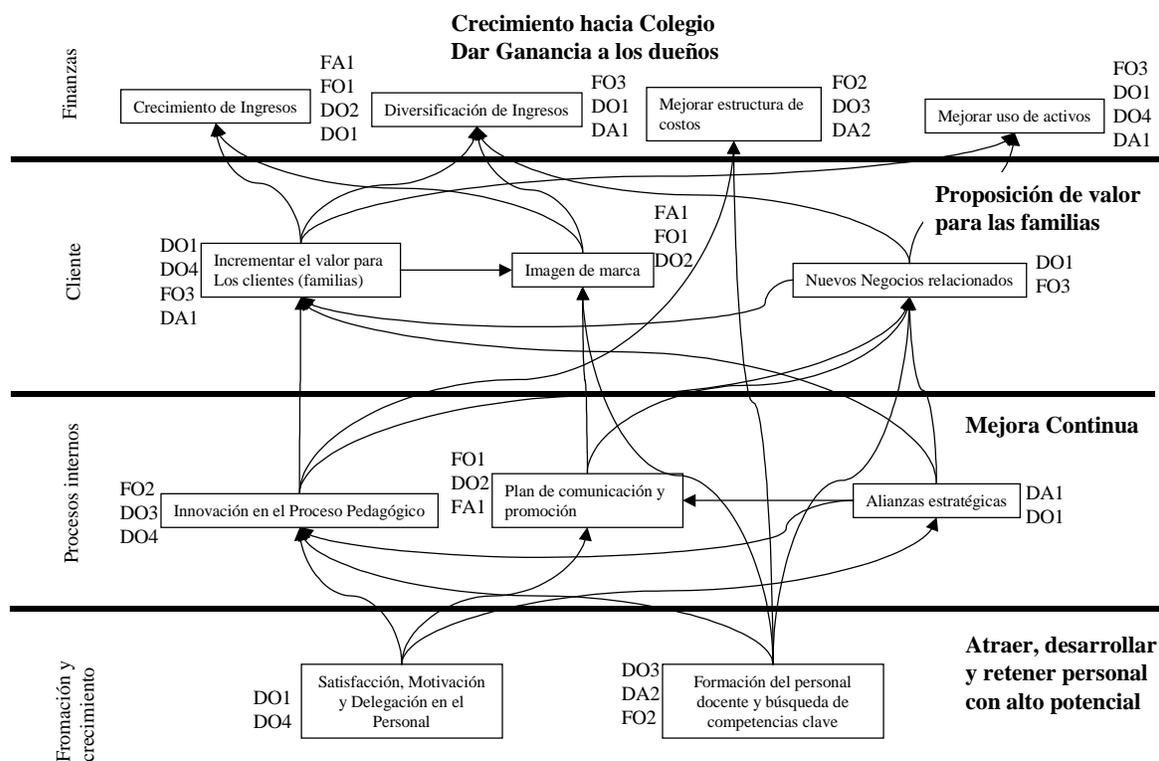
Análisis FODA

Hemos elaborado un conjunto de estrategias que permitirán alcanzar la visión y cumplir con la misión, pero encuadrados bajo los parámetros que delinean al Grupo Estratégico: ubicación, calidad, servicio e integración vertical. Del análisis combinado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se ha confeccionado las siguientes estrategias (que se encuentran en el centro del gráfico):

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1) Ubicación preferencial F2) Espacios disponibles F3) Precios competitivos F4) Dueño de propiedad F5) Innovación pedagógica F6) Sistema de seguridad (ingreso/egreso)</p>	<p>D1) Falta de delegación y subutilización de espacios. D2) Falta de un plan de comunicación consistente D3) Falta de alianzas estratégicas y nuevos negocios D4) Falta de plan de formación en lineamientos del JM y de búsqueda de las competencias clave:</p>
<p>Oportunidades O1) Desarrollar nuevos negocios. O2) Cierre de instituciones. O3) Nuevas reglamentaciones O4) Nuevas técnicas pedagógicas O5) Inexistencia de plan de incentivos para maestras</p>	<p>FO1) Comunicar los diferenciales del Jardín: espacio, precio accesible, alta calidad pedagógica, sólida posición financiera y sistema de seguridad (F1,F2,F3,F4,F5,F6 – O2,O4) FO2) Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances de técnicas pedagógicas y de gestión (F5– O4) FO3) Plan de desarrollo de nuevos negocios contando con la especial ubicación cerca de un perfil de mercado muy bueno y la disponibilidad de espacios (F1,F2– O1)</p>	<p>DO1) Delegar las tareas administrativas y operativas generando el tiempo necesario para planificación e implementación del plan de nuevos servicios y alianzas estratégicas (D1,D3 – O1) DO2) Desarrollar un plan de comunicación y promoción orientado a la captación de la demanda insatisfecha por el cierre de instituciones (D2 – O2) DO3) Desarrollar un plan de selección, formación y evaluación de las maestras para estar acorde a los lineamientos del jardín y los niveles pedagógicos requeridos para favorecer el mejoramiento atrayendo, desarrollando y reteniendo el personal con alto potencial (D4 – O3,O4) DO4) Desarrollo de un plan de motivación y satisfacción de maestras. (D1– O5)</p>
<p>Amenazas A1) Inseguridad A2) Viajes y mudanzas (emigración). A3) Nuevas reglamentaciones A4) Situación Económica desfavorable</p>	<p>FA1) Contribuir al posicionamiento de imagen de marca del Jardín Mayor, explotando los puntos fuertes dentro del actual contexto de inestabilidad económica e inseguridad creciente (F3,F4,F6 – A1,A4)</p>	<p>DA1) Establecer alianzas estratégicas con instituciones del mismo perfil de distintas zonas (D3 – A2) DA2) Establecer un plan de formación y de selección de maestras que contemplen las nuevas reglamentaciones emitidas por los organismos oficiales (D4 – A3)</p>

Tesina: Cuadro Integral de mando

Considerando las principales fortalezas y debilidades y teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades se ha elaborado el siguiente mapa estratégico para encaminar el negocio hacia la visión:



Detallando el gráfico en los distintos objetivos estratégicos, podemos resumir:

A. Perspectiva Financiera

CRECIMIENTO HACIA COLEGIO DANDO GANANCIAS A LOS DUEÑOS

El incremento de los ingresos: incorporar alumnos y mayor cantidad de años o salas. Medido por 1) Incremento de Ingresos (efecto), por 1) Cantidad de alumnos por sala (causa), 2) Cantidad de salas (causa).

La diversificación de ingresos: generar servicios extras relacionados a la actividad y al mercado objetivo. Medido por 1) % Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes (efecto) y 2) % Ingresos por servicios extras al base (efecto)

La mejora de la estructura de costos: mejorar la relación ingresos por docente. Medido por 1) Ganancias / Ingresos y 2) Ingresos por docente – (efectos).

La mejora del uso de los activos: mejorar la utilización del edificio tanto en m2 como en horarios. Medido por 1) % de m2 utilizados / utilizables (efecto).

B. Perspectiva del Cliente

PROPOSICIÓN DE VALOR PARA LAS FAMILIAS

Incrementar el valor para las familias clientes: aumentar el valor ofreciendo incrementos en el servicio básico esperado por los padres. Con la participación familiar, con alianzas estratégicas y con la innovación pedagógica. Medido por 1) % de alumnos con uno o más servicios adicionales (causa), 2) Meses promedio del cliente en la institución (efecto).

Imagen de marca: construirla con todas las acciones que tome la institución y que impactan en el mercado objetivo, con el personal, con la infraestructura, con la comunicación, con los eventos, y con las empresas relacionadas. Medido por 1) Cantidad Nuevos Alumnos (efecto), 2) Cantidad de nuevos clientes / visitas (efecto), 3) \$ invertidos en publicidad / ingresos (causa)

Nuevos servicios relacionados: construcción de una plataforma de nuevos extras de la actividad básica. Medido por 1) Cantidad de nuevos servicios (causa), 2) \$ de Publicidad Nuevos Servicios / \$ Publicidad (causa).

C. Perspectiva de los Procesos Internos

MEJORA CONTINUA PARA ENTREGA DE VALOR

Innovación en Procesos Pedagógico: generar un plan de participación de todo el Grupo Familiar e implementar un programa de innovación de las técnicas pedagógicas y su implementación. Medido por Cantidad de contactos con Grupo Familiar (causa).

Plan de Comunicación y promoción: desarrollar un plan de comunicación y promoción de la institución para difundir las ventajas diferenciales y hacerlo conocer al mercado objetivo. Medido por 1) Cantidad de acciones de comunicación externa (efecto), 2) Cantidad de acciones de comunicación interna (efecto).

Alianzas Estratégicas: elaborar un proceso de alianzas para poder brindar servicios de valor agregado a los clientes y para poder desarrollar nuevos servicios. Medido por Tiempo de desarrollo por alianza (causa).

D. Perspectiva de la Formación y crecimiento

ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER PERSONAL CON ALTO POTENCIAL

Formación del personal en los lineamientos del Jardín Mayor y buscar las competencias clave: formar al personal en los lineamientos que busca el Jardín Mayor para poder desarrollar y llevar adelante las innovaciones pedagógicas y la participación familiar, así como también buscar las competencias clave tanto en la selección del personal como durante la formación. Medido por 1) Cantidad de acciones en equipo de las maestras (causa), 2) Porcentaje de cumplimiento de criterios de selección preestablecidos (causa), 3) Evaluaciones por maestras (efecto) y 4) Porcentaje de mejora alcanzado (efecto)

Satisfacción, motivación y delegación en el Personal: son tres criterios base que se buscan cumplir para poder lograr los objetivos estratégicos en todas las perspectivas. Se medirá por 1) Sugerencias por empleado puestas en práctica (efecto) y 2) Puntaje promedio de encuesta de satisfacción del personal docente (efecto).

Como se puede apreciar con estos indicadores se tendría cubierto todo el espectro de las estrategias a desarrollar para cumplir con la misión e intentar alcanzar la visión.

➤ **Conclusión y próximos pasos**

Como conclusión del análisis y para poder contar con un Cuadro de Mando Integral, se tiene el siguiente cuadro:

Tesina: Cuadro Integral de mando

Visión

"Ser el Colegio laico con orientación religiosa católica más elegido de la zona de Belgrano, generando ganancias para sus dueños"

Misión

"Institución sólida, con miembros fuertemente comprometidos y que busca la excelencia educativa de sus alumnos, con una formación innovadora y personalizada, generando valor para las familias en todo el proceso educativo, en un entorno físico excepcional y privilegiado, con foco en los valores"

Perspectiva	Objetivos	Indicadores Efecto	Indicadores Causa	Estado	Objetivo	Real	Comparativo	Comentario	Plan	
Financiera Crecimiento hacia colegio dando ganancia a los dueños	Incrementar ingreso. Incorporar alumnos, salas y años	% Incremento de Ingresos			15%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
			# alumnos por sala		15	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior		
			# salas por año		5	-		Anual		
	Diversificar ingresos. Generar servicios extras relacionados	% Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes % Ingresos por servicios extras al base				5%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
						25%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
	Mejorar la estructura de costos.	Ganancias / Ingresos Ingresos por docente				30%	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
					1300	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior		
	Mejorar la utilización del edificio en lugar y horas.	% de m2 utilizados / utilizables			70%	-		Semestral - Comparativo sem. Año anterior		
Cliente Proposición de valor para las familias	Incrementar el valor ofreciendo adicionales al servicio básico esperado		% de alumnos con uno o más servicios adicionales		70%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
		Meses promedio del cliente en la institución			40	-		Semestral - Comparativo sem. anterior		
	Fortalecer la imagen de marca en el mercado objetivo	# Nuevos Alumnos # nuevos clientes / visitas			2	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior		
			\$ invertidos en publicidad / ingresos			80%	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
						10%	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
	Contruir una plataforma de nuevos servicios		# nuevos servicios \$ de Publicidad Nuevos Servicios / \$ Publicidad		2 20%	-		Anual Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
Procesos Internos Mejora continua para entrega de valor	Generar plan de participación G. Filiar/programa de innovación en técnicas pedagógicas		# contactos por Grupo Familiar		30	-		Mensual - Comparativo mes anterior		
	Difundir las ventajas diferenciales		# Acciones de comunicación externa # Acciones de comunicación interna		2 3	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior Mensual - Comparativo mes anterior		
	Elaborar un proceso de alianzas estratégicas		Tiempo de desarrollo por alianza		120	-		Semestral - Comparativo sem. Año anterior		
Formación y Crecimiento Atraer, Desarrollar y Retener Personal con Alto Potencial	Formar al personal en los lineamientos JM y Buscar las competencias clave	% de mejora alcanzado Evaluaciones a maestras			20%	-		Semestral - Comparativo sem. Año anterior		
			% de cumplimiento de criterios de selección		2 75%	-		Anual Anual		
			# Actividades en equipo		5	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior		
	Satisfacer, motivar y delegar en el personal	# Sugerencias por empleado puestas en práctica Puntaje promedio en encuesta de satisfacción				5 10	-		Mensual - Comparativo mes anterior Anual	
							-			



Los próximos pasos son la implementación de la herramienta, fijación de los valores meta de cada indicador seleccionado. Será fundamental la venta interna a todo el personal de la institución, buscando el compromiso del mismo. Y luego el seguimiento y control de todos los indicadores y sus objetivos para poder tener una re alimentación y poder corregir o modificar lo que corresponda.

3. Breve Descripción del Cuadro de Mando Integral¹

En la era de la información donde los datos comenzaron a inundar las empresas, fue necesario convertir dichos datos en información útil para la gestión de cualquier emprendimiento ya sea de negocio o para organizaciones sin fines de lucro.

Para organizar la información en las empresas, de tal modo de gestionarlas exitosamente, Robert Kaplan y David P. Norton desarrollaron el Cuadro Integral de Mando (CMI).

‘El cuadro integral de mando proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento’.²

Características del Cuadro Integral de Mando:

El CMI incluye medidas financieras y no financieras, medidas referidas al corto y largo plazo así como también aquellas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura. Todas las medidas que se incluyen deben responder a relaciones causa y efecto en cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente.

Los indicadores financieros y no financieros son utilizados para el feedback y control táctico de sus operaciones de corto plazo.

Los objetivos y las medidas del Cuadro Integral provienen de un proceso de generación de la estrategia y objetivos de la empresa o unidad de negocio. A partir de los objetivos estratégicos formulados en cada perspectiva se desarrollan indicadores. Los indicadores deben ser equilibrados entre los agentes externos: accionistas y clientes y los internos correspondientes a los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Todos los objetivos y medidas del CMI deben provenir de la traducción de la visión y la estrategia constituyendo éste el primer paso clave para armar el CMI. Por otro lado, el CMI se basa en una serie de relaciones causa – efecto, derivadas de la estrategia.

¹ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. ‘Cuadro de Mando Integral’. 2º Edición, España, Gestión 2000, octubre 2000.

² Kaplan, Robert S. y Norton, David P. ‘Cuadro de Mando Integral’. p.14

Motivos para que una empresa implemente el CMI.

El CMI no es sólo una herramienta sino que se trata de un sistema de gestión que posibilita la comunicación e información para el alineamiento de todos los sectores con la misión de la empresa.

Las perspectiva del CMI

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros, que deben tener como foco mejorar el valor para los accionistas, son la culminación de los demás objetivos de las otras perspectivas. Los objetivos de los clientes, que son los que permitirán el alcance de los objetivos financieros a su vez deben depender de los procesos internos para terminar con los procesos de los empleados. Estos últimos procesos tienen plazos generalmente más largos que los financieros.

La perspectiva del cliente

Este enfoque permitirá desarrollar indicadores que tengan que ver con la satisfacción de clientes, la segmentación, retención y rentabilidad de los clientes.

La perspectiva del proceso interno

Una vez definidos los indicadores financieros y de los clientes se podrán diseñar los indicadores de los procesos internos clave que afectarán el incremento o decremento de los anteriores.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Las organizaciones, si quieren sobrevivir a largo plazo no deben sólo invertir en I+D y en nuevos equipos sino también en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos).

Para que los recursos humanos sean productivos deben estar alineados con los objetivos de la organización.

4. Análisis estratégico del negocio

4.1. Análisis del entorno

4.1.1. La Industria

La industria se encuentra enmarcada por el ámbito de la educación, y al ser la educación uno de los puntos que el Estado Nacional debe asegurar a la población, según la Constitución Nacional, se ve influenciada en forma muy marcada por las reglamentaciones y legislaciones que el mismo determina.

Caracterización del Nivel Inicial

Nivel Inicial se denomina al primer nivel del sistema educativo.

El Nivel Inicial ha tenido varios cambios con el correr del tiempo y aún hoy en día los sigue teniendo, encontrándose varios aspectos todavía no definidos.

Comprende dos ciclos:

- Jardín Maternal (para niños desde 45 días a 2 años) y
- Jardín de Infantes (para niños de 3 a 5 años), siendo el Preescolar (5 años) obligatorio.

La Educación Inicial constituye una oportunidad y un derecho para la infancia. Este compromiso con el niño involucra a los padres, a los maestros, a la comunidad cercana y a la sociedad en su conjunto ya que asegura la satisfacción de sus necesidades (afectivas, físicas, sociales, cognitivas y expresivas). Es una obligación social para la construcción de una verdadera democracia.

El nivel inicial es un espacio institucionalizado de enseñanza y aprendizaje donde la socialización y el juego se conjugan con la apropiación de contenidos educativos por parte del niño. En él se van a plantear objetivos y contenidos que le son propios. La educación inicial concibe al niño con su historia, su cultura, sus redes vinculares que lo anclan a un determinado espacio-tiempo. Es un niño, hijo de una familia, que tiene una determinada inserción social y como tal es portavoz de ella. Por lo tanto es necesario integrar la familia y la comunidad al nivel.

La Educación Inicial se caracteriza por ser abierta e integral. Es abierta porque mantiene un intercambio permanente con la comunidad debiendo realizar una tarea compartida. Y es integral porque incorpora a todo el niño, atendiendo a todos los aspectos de su personalidad sin dejar de tener en cuenta su contexto sociocultural. Y además porque integra y se relaciona con las necesidades y posibilidades del medio circundante.

La Educación Inicial tiene una doble finalidad:

1. la socialización: proceso de incorporación y transformación de las normas que rigen la convivencia social (pautas, normas, hábitos, actitudes y valores) que se adquieren en interacción con los otros.
2. la alfabetización: proceso cognitivo, creativo de comprensión y reelaboración del universo perceptivo, simbólico, lógico e imaginativo producto de la cultura de una determinada etapa histórica. Es el proceso por el cual el niño utiliza inteligentemente sus esquemas de conocimiento para apropiarse de los objetivos y elementos de su cultura.

Ambos procesos se dan simultáneamente.

Factores que condicionan la creación del Jardín de Infantes

El avance de las ciencias exactas (Matemática, Física y Química) llevó al desarrollo de la técnica generando las sociedades industriales. Estas sociedades generan diferentes cambios:

La urbanización que trae aparejada la falta de espacio generando la necesidad de un lugar de juego; los peligros generando la necesidad de cuidados; y cambios en la estructura familiar generando la necesidad de socialización. Estos cambios hacen que se vayan conformando las necesidades del niño.

Las necesidades económicas y culturales generan un aumento de la ocupación de los padres. Ambos deben salir a trabajar. Desde hace ya 20 años, las necesidades comenzaron a cambiar y las familias necesitaron de un ingreso adicional, por lo que la mujer tuvo que salir al mercado laboral.

La aparición de los medios masivos de comunicación (diario, radio) facilitan la divulgación de los conocimientos.

Así es como el jardín de Infantes viene a cumplir una función social al atender tanto a las necesidades de los niños como de sus padres.

Situación actual y tendencias de la industria:

Algunas de las instituciones mencionadas anteriormente no evolucionan a una mayor integración, tanto ascendente como descendente.

Pero muchas si lo hacen, por ejemplo las Guarderías tienden a expandirse para convertirse en Jardines Maternales, los Jardines Maternales para convertirse en

Jardines y Guarderías, los Jardines para incorporar Maternal y Guardería, y también crecer para Colegio Primario.

Así también los colegios primarios comenzaron también a integrarse hacia abajo comenzando su ciclo con Preescolar, así también van agregando Jardín de Infantes para captar más niños. Pero al seguir bajando en la integración han de tener en cuenta que les genera mayores costos debido a que la selección de maestros es totalmente distinta a la de uno de primaria, y además de la mayor relación necesaria alumno-maestro.

Se ha comenzado con la integración de los sexos, comenzando a convertirse los colegios en mixtos, teniéndolos juntos o no.

También se han producido cambios de modalidad de los planes pedagógicos.

Últimamente lo que ha ocurrido, por la situación económica y los malos manejos financieros, ha sido el cierre de muchos Jardines de Infantes. Estas instituciones no fueron ajenas a la crisis que el país viene soportando y varias de ellas cerraron sus puertas. Si bien el momento económico no ha sido el más propicio, existieron fallas en los siguientes aspectos clave del negocio:

- Selección de clientes
- Inversión en ampliaciones basadas en suposiciones y no en estudios serios de demandas.
- Falta de análisis de la competencia.
- Otorgamiento de becas sin condicionamientos ni limitaciones.
- Problemas con los cobros y, relacionado a eso, una falta de política estricta de cobranzas. El arancel de un jardín es uno de los primeros pagos junto con las expensas de consorcios y los impuestos que se suspenden en tiempos difíciles debido al condicionamiento regulatorio que tienen las entidades educativas de interrumpir el ciclo lectivo.

4.1.2. Grupo Estratégico

Para poder comenzar a hablar más concreto sobre el ámbito del Jardín Mayor debemos definir “Grupo Estratégico”.

Un Grupo Estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.³

Las dimensiones estratégicas son las diferentes opciones de estrategia de una empresa en una industria.

Para esto definiremos las dimensiones estratégicas que delimitan el Grupo Estratégico en el que se encuentra el Jardín Mayor.

- Ubicación geográfica estratégica: ésta es la dimensión principal que define al Grupo Estratégico en cuestión. Sería el grado de cercanía que estas empresas tienen respecto de su mercado objetivo.
- Calidad de producto: nivel de las instalaciones, de las maestras y de los servicios brindados.
- Servicio: grado hasta el cual proporciona servicios auxiliares con la actividad pedagógica, tales como talleres especiales, actividades extra escolares, etc.
- Integración vertical: grado de integración hacia delante (primaria y secundaria) o hacia atrás (jardín maternal).

Grupo Estratégico para el Jardín Mayor se ve conformado por los otros Jardines de Infantes que compiten en las mismas dimensiones con estrategias similares.

El mercado se encontraría compuesto por gran cantidad de estos Grupos Estratégicos, que se encuentran distribuidos por todo el país y su magnitud o radio de influencia puede ser mayor o menor según sean las dimensiones estratégicas adoptadas por cada uno de los grupos estratégicos. Por ejemplo el radio de influencia de un Jardín de Infantes en la ciudad de Salta puede ser totalmente distinto que un Jardín de Infantes ubicado en Barrancas de Belgrano de Capital Federal.

La ubicación geográfica y cercanía al mercado es clave para el Jardín Mayor y su Grupo Estratégico, ya que para el niño, durante la etapa de Jardín, su seguridad y habilidades físicas (aprendizaje del caminar, cansancio, etc.), y la comodidad de los padres, compiten con los requerimientos de espacio, juego y preferencias educativas del niño.

³ Porter, Michael. 'Estrategia Competitiva'. 23º edición, México, Compañía Editorial Continental – 1997, página 146 a148

Por comentarios de la directora del Jardín Mayor, el negocio tiene un ámbito de influencia que no supera las 8 ó 10 cuadras a la redonda y el 80 % de los alumnos proviene de un radio aproximadamente de 4 ó 5 cuadras circundantes.

La otra dimensión estratégica clave es la calidad de producto, esto se manifiesta en las distintas instalaciones encontradas en los Jardines que pertenecen al Grupo Estratégico en análisis. Concretamente nos referimos a las instalaciones edilicias, los materiales didácticos multimediáticos y el nivel de las maestras y auxiliares.

4.1.3. Análisis Porter del Grupo Estratégico

Debemos hacer algunas consideraciones con respecto al análisis Porter, como ya hemos definido el Grupo Estratégico, lo que estaremos haciendo es el análisis para el Grupo en el que se encuentra enmarcado el Jardín Mayor. Dado que el análisis de las 5 fuerzas difiere para distintos Grupos Estratégicos.

Clientes:

➤ Definición y alcance:

Los clientes de este sector son madres de entre 22 y 40 años sin importar su estado civil. El nivel socioeconómico es ABC1 y la parte superior del C2. Por lo general se encuentran económicamente activos y son profesionales (el padre, la madre o ambos).

Existen influenciadores que participan indirectamente en el rol de clientes como ser padres, abuelos (maternas con mayor preponderancia), otros familiares (hermanos, tíos, etc.), amigos y hasta vecinos.

Toda persona que no sea la madre y que lleve o busque al niño al jardín es considerado un cliente en cuanto que puede manifestar el estado de ánimo del mismo al ingreso o egreso del establecimiento.

Desde su ingreso los niños son clientes, pero su participación se incrementa luego de los 2 años, dado que el niño comienza a utilizar el habla y cuenta sus experiencias en el Jardín.

El Gobierno también es considerado cliente en la medida en que requiera del establecimiento de planillas y condiciones ambientales, así como también auditorias edilicias y pedagógicas.

Resumiendo los clientes serían:

- Padres
- Familiares
- Alumnos
- Gobierno

➤ Necesidades:

En relación a la demanda y la necesidad recordemos que la urbanización, los peligros y los cambios en la estructura familiar traen aparejadas: la necesidad de un lugar de juego; la necesidad de cuidados; y la necesidad de socialización del niño.

Las necesidades económicas y culturales generan un aumento de la ocupación de los padres. Ambos salen a trabajar.

Además algo a considerar que hemos podido concluir, por el análisis de las charlas con la directora, es que, en el ámbito del Jardín Mayor, ocurre también la necesidad originada en las madres a disponer de tiempo libre para actividades personales.

Así es como se podría concluir que el Jardín de Infantes Mayor cumple con las siguientes demandas:

- socialización
- alfabetización y juego
- cuidados
- tiempo libre

En relación con la demanda de cuidado las alternativas al Jardín que existen para cuidar al niño, se puede dar por varios participantes: abuelos (maternos y paternos), empleada doméstica, vecinas, otros familiares.

Estas alternativas se vieron dificultadas con el correr del tiempo, además de no ser totalmente completas en base a cubrir todas las necesidades (cuidado, aprendizaje, juego, socialización y tiempo libre).

Algunos de los puntos que perjudicaron esto fueron: el encarecimiento del costo del personal doméstico, la falta de tiempo de todas las personas en general por la situación económica, la baja de confianza dada por la falta de interacción con el prójimo (cosa que se da con mayor preponderancia en las grandes ciudades), etc.

Dentro de las necesidades conscientes y racionales recién mencionadas, existen otras que son inconscientes y que nacen en la búsqueda de los padres de admiración por sus hijos especialmente cuando creen que se destacan por su capacidad intelectual o su belleza.

Relacionado con lo anterior, estaría también la necesidad de búsqueda de prolongación de uno mismo por medio del hijo, queriendo que él pueda llegar a objetivos a los que nosotros no hemos llegado nosotros, esto ayudado por el avance de la tecnología, comunicación, educación, haciendo que los chicos cada vez desde más chicos entren en contacto con el mundo y comiencen con la formación y educación de muchas nuevas herramientas con anticipación.

La demanda tiene características estacionales durante los meses de noviembre y diciembre, febrero y marzo, y en menor medida en el mes de julio. Tal demanda en los dos primeros períodos se da para todas las edades, y es para la búsqueda de inscripción de los niños. En cambio en el mes de julio las edades de los niños que se acercan a inscribirse ronda el año y medio y dos años.

➤ Factores decisores de elección

El proceso de elección del mercado está dominado siempre por la madre. Ella es quien a partir de una recomendación basada ya sea en practicidad o simplemente por status, influye fuertemente sobre la decisión a tomar, y este sería el primer factor “la recomendación”.

El segundo factor de importancia y decisivo es la cercanía o distancia al Jardín, dado que al tener que movilizar al niño, y este contar con pocos años y con dificultades todavía para la movilización o demostrar cansancio ante largas caminatas, se prefiere lo que genere menores inconvenientes.

Otros factores que tienen influencia al momento de decidir son: tamaños o espacios disponibles, horarios, maestras, aspecto general del Jardín y las actividades y la forma de trabajo (pedagogía, métodos de enseñanza, etc.).

El arancel es un factor importante que influye en la elección, pero nunca es el que se considera en primer lugar. Puede llegar a decidir en ciertos segmentos de personas donde lo económico es limitante (clase media baja y baja), pero no es determinante para la clase media, media alta y alta.

➤ Poder negociador

Recordemos los clientes son:

- Padres
- Familiares
- Alumnos
- Gobierno

El poder negociador de los padres es bajo individualmente (como familia). Cuando se agrupan con el resto de los padres de una clase o curso, el poder de negociación sube abruptamente, con relación a temas como ser servicios: seguridad, calidad de maestra, servicios generales, etc. y esto hace que afecte la rentabilidad negativamente a corto plazo pero a largo es beneficioso porque aporta para la satisfacción del cliente.

Los familiares no tienen poder de negociación directamente, pero sí influyen en los padres y alumnos, dependiendo de cada caso en particular.

Los niños tienen un poder de negociación relativo, recordemos que su participación se incrementa luego de los 3 años, dado que comienza a utilizar el habla y cuenta sus experiencias en el Jardín.

El Gobierno tiene un alto poder de negociación, dado que puede hacer que el negocio se cierre o multar por incumplimientos de las normativas. Por lo que puede tener un alto impacto en la rentabilidad.

Proveedores:

En este punto hemos incorporado tanto a los proveedores como a los empleados, dado que ambos tienen acuerdos contractuales con la compañía, por lo que se considerarán en el mismo punto.

Los empleados son el punto clave de un Jardín. La cantidad de personal dependerá del tamaño del Jardín.

Encontramos dos grupos:

1. Personal docente
 2. Personal no docente
- **Personal docente**

Director, tiene que ser docente con título habilitante, tiene la responsabilidad de llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional (la estrategia del Jardín) y realiza la coordinación pedagógica del Jardín si es que no hay coordinadora. También tiene que dar la información sobre la institución a los prospectos que vengan a consultar, debe tener al día la documentación requerida por la supervisión gubernamental.

Su poder de negociación es alto respecto de los accionistas del negocio, dado que maneja información crítica del negocio, es la persona que arma la estructura y la que tiene la representación de la institución ante todos. Lo que puede impactar en gran forma en la rentabilidad.

Coordinadora Pedagógica, no existe este cargo en los jardines municipales, y en los jardines privados depende de la cantidad de docentes. Tiene que tener título docente, o de psicopedagoga o licenciada en ciencias de la educación, tiene la responsabilidad de diseñar y coordinar las planificaciones de cada uno de los cursos, conjuntamente con las maestras titulares, orienta a las mismas en las actividades, y organiza reuniones de padres y del personal.

Su poder de negociación depende de la importancia que tenga dicho puesto en el Jardín.

Maestras titulares deben tener el título docente del nivel inicial. Deben estimular y orientar en la exploración al niño, enseñar, andamiar el aprendizaje, guiar al niño en el doble proceso de autoafirmación y aceptación de los límites, coordinar experiencias, observar activamente a los chicos, ayudar en las dificultades, fomentar la independencia del niño y establecer el trabajo en grupo, entablar y mantener una buena relación con los padres, informando los logros y dificultades de sus hijos, transmitir los valores morales y éticos, mantenerse informada y actualizada, evaluar resultados, organizar el trabajo, guardar secreto profesional acerca del niño y su familia, comprometerse con la escuela y la gestión institucional y planificar de acuerdo al proyecto educativo institucional⁴.

⁴ Apunte "Rol docente" Profesora Patricia Torres – Cátedra Didáctica y Curriculum – Instituto Superior Marista.

Su encuadre se encuentra reglamentado por el Gobierno, están dentro de la legislación y convenios de trabajo educativos (estatuto docente), en el cual se presentan varios puntos que pueden afectar el negocio:

- Vacaciones obligatorias
- Licencias por motivos varios (con o sin sueldo)
- Ingresos durante 10 meses, y sueldos durante todo el año
- Horario laboral establecido por estatuto 4 horas

El poder de negociación que tienen es importante, dado que pueden rescindir su contrato laboral en pleno ciclo lectivo y sin necesidad de aviso previo. Esto genera un desajuste en la sala en que se encontrara trabajando, dado que los niños en edades de Jardín de Infantes, necesitan un período de adaptación a la nueva maestra que atrasará todas las actividades en desarrollo, además de el ruido que genera en los padres por su estrecha relación. Además afecta la rentabilidad negativamente.

Auxiliares⁵ que pueden ser maestras o no, dado que la legislación no lo delimita, tienen la misma responsabilidad civil que el docente, no interviene en la planificación y realiza tareas menores pedidas por la maestra titular. Por lo que este puesto tiene una mayor flexibilidad, también en relación a su relación con los chicos, dado que no son la referente principal ni para los niños ni para los padres.

Su poder de negociación no es importante.

Los profesores extra programáticos o de materias especiales, estos deben tener un título habilitante para dar la especialidad.

Su poder de negociación no es importante dado que las horas laborables con los chicos son muy pocas para generar un vínculo, y los padres no tienen gran contacto con los mismos.

- **Personal no docente**

En relación con el personal administrativo y operativo, podemos mencionar distintos participantes:

⁵ Apunte Profesora Patricia Torres – Cátedra Taller de Construcción de las Prácticas Docentes I – Instituto Superior Marista.

Encargado de la portería, es más importante de lo que se pueda suponer. Todas las mañanas esta persona es quien lleva la imagen del jardín. Sería algo así como el “mayordomo” del jardín al que los clientes desean ver en un hogar importante. Es quien vela por la seguridad, punto que se valora cada vez más.

Su poder de negociación es importante dado que tiene contacto directo con los padres o personas que buscan o traen a los chicos. También por su responsabilidad en el Jardín del “cuidado” a los chicos, punto ya mencionado anteriormente.

El gabinete psicopedagógico, compuesto por psicólogos y/o psicopedagogos, así también como otras especialidades como ser fonoaudiólogos. Este gabinete se encarga de la orientación a los docentes con respecto a sus alumnos, y a los padres comunicarles los respectivos hallazgos en relación a sus hijos y brindarles sugerencias orientativas al respecto. Este no es obligatorio.

Su poder de negociación no es alto.

Empleado administrativo, es el que realiza tareas administrativas dentro del Jardín. No necesita tener conocimientos especiales.

Su poder de negociación es bajo.

Otros: cocineros, empleada doméstica, encargado del mantenimiento general, empleado de seguridad, existirán dentro de la estructura del Jardín dependiendo del tamaño que tenga la misma.

En forma secundaria, existen **proveedores menores** que tienen que ver con los aspectos pedagógicos para la provisión de libros, CD's, material didáctico, computadoras, así como los de entretenimientos como ser juguetes, hamacas, etc.

También se encuentran los proveedores de insumos de limpieza, galletitas, caramelos, etc.

Su poder de negociación no es alto dado que son muchos, hay una gran competencia de dichos servicios y por lo tanto no afectan la rentabilidad.

Por último tenemos los **proveedores de servicios públicos** (luz, gas, teléfonos, impuestos inmobiliarios, etc.).

Saint Marteen in the Fields: (SMF) es un colegio que tiene jardín, primaria y secundaria. Se encuentra en crecimiento, sus instalaciones son muy buenas, con amplios espacios para la zona de Barrancas de Belgrano. Tiene dividida la sección de Jardín en una casa especialmente preparada para ello. Su diferencial o prioridad estratégica se basa en el idioma inglés con certificaciones internacionales. Tiene altos precios.

Dailan Kifki: (DK) es un Jardín con integración de la enseñanza hacia adelante (primeros años de EGB). Este Jardín es el más antiguo de la zona, con buenas instalaciones adecuadas al Jardín. Es el Jardín más tradicional, y pionero en el idioma inglés. Está caracterizado como un Jardín de clase alta y “farandulero”, dado que asisten al mismo hijos de actores, actrices y deportistas famosos. Tiene una política de altos precios.

Manuel Belgrano (MB) Es un Colegio tradicional religioso (marista-confesional), con Jardín, Primario y Secundario. Tiene el Jardín fuera del radio de análisis del grupo estratégico y cuenta con buenas instalaciones. La estrategia está basada en su religiosidad y tradición. Tiene precios medios y gran cantidad de alumnos por clase.

Misericordia (MC) Es un Colegio tradicional religioso (confesional), con Jardín, Primario y Secundario. Cuenta con buenas instalaciones. La estrategia está basada en su religiosidad y tradición. Tiene precios medios bajos y gran cantidad de alumnos por clase.

Esquiú (ES): Es un Colegio tradicional laico con orientación religiosa católica, con Jardín, Primario y Secundario. La estrategia está basada en precios medios. Los dueños son todos los padres dado que al ingresar pasan a formar parte de la sociedad. Existe una comisión de padres que maneja el colegio. Actualmente se está incorporando como bilingüe

Island International School: (IIS) Es colegio con jardín, primaria y secundaria, y su estrategia está basada en precios medios y especial énfasis en el idioma inglés.

Lincoln: (LN) Es un Colegio laico con jardín, primaria y secundaria. Su estrategia está alineada con el M Belgrano ya que tuvieron integración vertical hacia abajo hasta jardín Maternal.

Washington: (WN) Es un colegio similar al anterior con la misma estrategia salvo que se encuentra direccionado a un segmento algo por debajo del Lincoln.

Tesina: Cuadro Integral de mando

El Jardín de Federico: Es un Jardín cuya estrategia es constituir una guardería para los padres que trabajan en la zona. Tiene bajos precios, horarios flexibles y amplios. No tiene grandes inversiones en infraestructura.

Jardín de las Barrancas: Es un jardín integrado hacia abajo con buenas instalaciones pero no espaciosas y precios medios.

Escobita: Es un jardín parroquial, que tiene bajos precios y apunta a dar un servicio social.

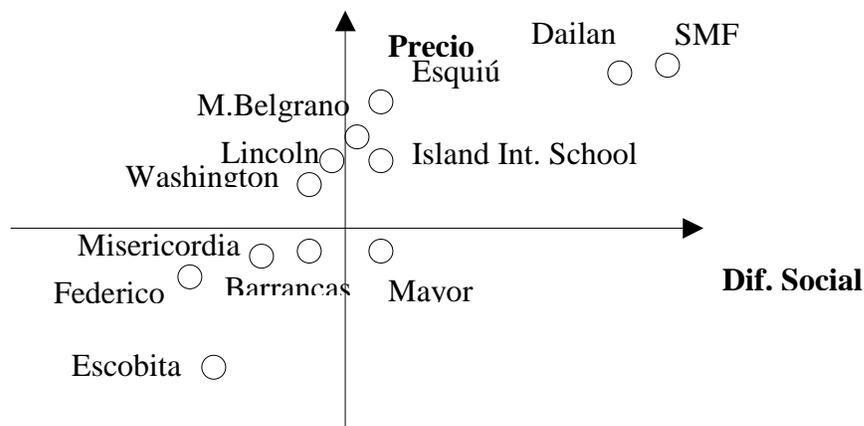
Lincoln, Washington, Escobita, El jardín de las barrancas y el jardín de Federico están posicionados por precio y en algunos casos como Jardines maternas o Guarderías (Federico).

Quienes son formadores de precio son el Manuel Belgrano y el Dailan K con características distintas. El Dailan mueve los precios sólo si es hacia abajo. Si alguno de los demás jardines baja sus valores, nadie acompaña esta baja.

Con respecto al tamaño de las instalaciones quienes más se destacan son el MB, MC, LN, ES, y WN. También son los que mayor cantidad de alumnos tienen tanto por la cantidad de niños por aulas como cantidad de cursos por año.

Quienes más explotan el diferencial de inglés son el SMF, DK, JM, IIS y quien lo utiliza como mayor eje estratégico es el SMF.

Para clarificar el posicionamiento de cada uno de ellos en función del precio y nivel de diferenciación social que existe al momento de la elección de un jardín podemos representarlo con el siguiente gráfico de posicionamiento:



Sustitutos:

Los principales sustitutos son la niñera, empleada doméstica, los maestros particulares, las abuelas, hermanos, tías, tías abuelas, vecinos y los institutos de horas de juego.

La niñera, empleada doméstica y los maestros particulares tienen poca influencia sobre los tomadores de decisión dado que no pueden brindar la cantidad y la calidad de los servicios que da un jardín.

En relación a los que tienen un lazo afectivo con la familia su influencia puede subir pero tiene una limitante en relación al tiempo y calidad de servicio brindado.

Un creciente sustituto lo constituyen los establecimientos de horas de juegos para pequeños menores de 2 años. Estos lugares son de uso casual y no tienen un horario prefijado. La modalidad consiste en la permanencia de la madre o la persona que lo lleva al pequeño y pasar un rato agradable con muchos juegos didácticos con asistentes permanentes.

Complementos:

Existen actividades extras como natación, cumpleaños, paseos, canchitas de fútbol, teatros, cines, videos, juegos electrónicos, computación, visitas a lugares especiales. Muchas estas actividades se realizan en los jardines como actividades extras, como paseos, etc. Todas ellas suman valor para los clientes (niños, padres, familiares).

Estos servicios pueden ayudar a incrementar la rentabilidad y el valor brindado a las familias.

Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son considerables, lo que se requiere para poner un jardín de infantes son las instalaciones y una habilitación municipal. Las instalaciones generan la necesidad de una erogación, tanto sea por un alquiler o por la compra de una propiedad, y en especial en la zona de influencia del Jardín Mayor (altos alquileres y valor de la propiedad), por lo que pueden influir para que la rentabilidad de la industria se incremente. Así mismo un factor que influye es la reputación, que es costosa y difícil de crear, y que en un Grupo Estratégico como el de Jardín Mayor, puede generar una barrera que puede hacer que la rentabilidad del negocio para los ya instalados sea mayor.

Si se quisiera realizar la incorporación al sistema educativo de las salas (implica un tipo de certificación de la enseñanza brindada), cosa que no es obligatoria, se debe contar con un mínimo de alumnos por sala (dependiendo del nivel de la sala – edad), y que las maestras tengan título habilitante, y además cumplimentar al día la documentación requerida por la supervisión de DGEGP (Dirección General de Educación de Gestión Privada).

Por lo mencionado la rentabilidad del negocio tendería a subir por las barreras de entrada que se presentan.

Barreras de Salida

Las barreras de salida también son muy bajas, lo único que dificulta es el compromiso, la relación y vínculo armado con los alumnos, padres, maestros y empleados.

Al tener bajas barreras de salida, la rentabilidad de la industria tiende a bajar y por otra parte puede verse afectada a largo plazo por la amenaza de sustitutos.

Como se puede apreciar esto genera que el mercado sea muy volátil por ingresar y egresar constantemente instituciones, diseminando mucho la oferta y generando inseguridad en muchos padres.

4.2. Análisis Estratégico del Jardín de Infantes Mayor

4.2.1. Visión

Ser el Colegio laico con orientación religiosa católica más elegido de la zona de Belgrano, generando ganancias para sus dueños.

4.2.2. Misión

“Jardín Mayor es una **institución sólida**, con la que todos sus miembros se encuentran fuertemente comprometidos y que busca lograr la **excelencia educativa** de todos sus alumnos, a través de una **formación innovadora y personalizada**, generando **valor para las familias** en todo el proceso educativo, desarrollando su actividad en un **entorno físico excepcional y privilegiado**. La institución hace foco en los **valores** y aspira a que sus alumnos logren su pleno potencial humano en el ámbito **personal, familiar y social**.”

La solidez de la institución se refleja en el sano flujo financiero y la propiedad del inmueble. Por otro lado, la excelencia educativa se logra a través de lo descrito en el apéndice, en el punto ‘Metodología Educativa’. La innovación y personalización en lo pedagógico se describen en el análisis FODA siguiente. En este punto, el valor para las familias se fundamenta en la innovación pedagógica y la participación familiar. Este último, es uno de los valores que están siempre presentes en los programas que anualmente se revisan y que tienen que ver con los aspectos de innovación y personalización pedagógica de la relación no solo del niño con el Jardín sino también con el entorno familiar.

4.2.3. FODA

Fortalezas:

- **Ubicación (F1):** Se cuenta con una ubicación estratégica en función al mercado objetivo. En dicho lugar se encuentran una alta densidad de personas con alto poder adquisitivo.
- **Instalaciones, espacios amplios (F2):** Las instalaciones son más grandes que el promedio de la industria. Se cuenta con una arquitectura de alta calidad y buena imagen.
- **Precio competitivo (F3),** se cuenta con una cuota muy accesible y pareja para todas las edades.
- **Dueño de la propiedad (F4):** Este punto es de gran importancia dado que no solo permite un ahorro de costo a nivel competitivo sin también proporciona alternativas para migrar a otro negocio. No solo se cuenta con la propiedad donde se encuentra el Jardín Mayor como activo sino también con las instalaciones del colegio Saint Marteen in the Fields, lo que brinda una auspiciosa perspectiva.
- **Innovación en Proceso Pedagógico (F5):** En este aspecto se pone de relieve la utilización de los últimos métodos educativos y de un proceso donde se prioriza la personalización y la participación familiar. Se trabaja con grupos de niños reducidos y con una metodología de seguimiento sobre cada uno, mirando sus logros e inconvenientes en el aprendizaje, trabajando especialmente con cada uno de ellos.

- **Seguridad (F6):** Se cuenta con un sistema de mucha seguridad en la recepción y salida de los niños dado que las instalaciones lo permiten.

Debilidades:

- **Falta de delegación administrativa y operativa (D1):** Existe una falta de delegación por parte de la directora que genera pérdida de foco en la estrategia del negocio y en la posibilidad de crecimiento y expansión de los negocios.
- **Subutilización de espacios e instalaciones (D1):** Se cuenta con gran cantidad de salas que no se están utilizando al máximo perjudicando la productividad de los activos. Esta subutilización se da en dos dimensiones una espacial y otra temporal . Esto significa que las instalaciones cuando se usan no están 100% ocupadas y no se utilizan el 100% del tiempo disponible. Lo que termina dando una muy baja rentabilidad sobre la inversión, considerando la inversión como el valor de la propiedad.
- **Publicidad y Comunicación (D2):** el plan de comunicación y publicidad que se tiene no es fuerte y no es mantenido con una periodicidad suficiente.
- **Falta de Alianzas estratégicas y nuevos negocios (D3):** no se cuenta con ningún tipo de alianza estratégica con otros establecimientos educativos con primaria, para poder potenciar el servicio brindado y el direccionamiento hacia el jardín por parte de estos. No se están explotando las posibilidades de alianzas para poder realizar comunicaciones cruzadas con negocios que el mercado objetivo utiliza. Falta de nuevos negocios relacionados: se están realizando algunos negocios relacionados por medio de los tres talleres pero no se realizan otras actividades posibles relacionadas, como ser: festejos de cumpleaños, horas de juego, otros talleres, salidas especiales, cursos para padres, etc.. Todos estos podrían ser, tanto para los chicos del Jardín como abierto al resto de los niños de la zona.
- **Falta de plan de formación en lineamientos del JM y de búsqueda de las competencias clave (D4):** el Jardín Mayor no cuenta con un plan de formación y capacitación de maestras específico, no se tiene un plan de carrera para cada persona según sus competencias y perfiles, esto es también porque no se tiene identificadas y explicitadas las competencias clave con las que trabaja y quiere trabajar el Jardín.

Amenazas:

- **Inseguridad (A1):** la creciente inseguridad hace que esto pueda generar desconfianza en los padres y comiencen a tomar mayor peso los sustitutos, o se generen mudanzas de los padres hacia ambientes más seguros (countries, barrios cerrados, etc.).
- **Viajes y mudanzas (A2):** lo que está ocurriendo por la actual situación es que muchos padres que se han quedado sin trabajo o que no ven perspectivas positivas en el país y están emigrando hacia otros países. Así mismo ocurre que muchos de ellos están mudándose hacia zonas de barrios cerrados y countries (Pilar, Escobar, etc).
- **Nuevas reglamentaciones del gobierno (A3):** con los cambios de gobierno y de las personas, puede ser factible que se produzcan cambios en los diseños curriculares lo que genere recapitaciones y cambios costosos. También puede generar mayores exigencias en los distintos ámbitos: financiero, administrativo, edilicio, y pedagógico. Esto podría ser perjudicial para el Jardín.
- **Situación económica desfavorable (A4):** la actual situación que se está viviendo en la Argentina hace que las cosas estén cambiando y mucho, por lo que los estados socioeconómicos de muchas personas están cambiando, y sobre todo en personas del mercado objetivo que son profesionales y con un estilo de vida determinado y al quedarse sin ingresos y sin perspectivas de conseguirlos no saben como manejarse con todas las responsabilidades y compromisos asumidos. Lo que también sucede es que al haber aumentos de las cuotas del Jardín hace que se reemplace por los sustitutos.

Oportunidades:

- **Desarrollar Nuevos Negocios (O1):** Hay una oportunidad en el desarrollo de nuevos negocios que por la zona no están bien explotados, como ser: Salón de cumpleaños: no hay por la zona instalaciones preparadas y con las condiciones y características para poder brindar un buen servicio de fiestas de cumpleaños. Lo poco que existe se encuentra sobre las avenidas Federico Lacroze o sobre Cabildo y las instalaciones no son muy espaciales. Talleres especiales: tampoco existe en la zona alguna institución que brinde posibilidad a los padres y sus hijos de actividades especiales, independientemente del Jardín o Colegio al que asistan.

- **Crecimiento por el cierre de instituciones (O2):** el punto nombrado anteriormente y la falta de profesionalismo en la administración y gestión del negocio en los niveles directivos o dueños, provoca que muchas instituciones cierren sus puertas y esto genere que hayan posibilidades y oportunidades de crecimiento.
- **Nuevas reglamentaciones (O3):** con los cambios de gobierno y de las personas, puede ser factible que se produzcan cambios en los diseños curriculares y en las exigencias en los distintos ámbitos: financiero, administrativo, edilicio, y pedagógico, que sean beneficiosas para el Jardín.
- **Nuevas técnicas pedagógicas (O3):** a nivel internacional se dedican constantemente al estudio e investigación de nuevas técnicas para un mejor aprendizaje, o para identificar las fortalezas de los niños y explotarlas mejor, todo esto en la Argentina tiene muy baja penetración y demora muchos años el que algunos colegios o jardines lo pongan en práctica.
- **Inexistencia de plan de incentivos para maestras (O4):** en el mercado no se encuentra planes de incentivos para maestras, no lo enseñan a los directivos, no se brinda en las carreras de formación y las maestras no están acostumbradas a un trabajo de dichas características. No hay motivación más que los sueldos (que son muy bajos en promedio) y la de la vocación que se pueda tener.

Estrategias combinadas⁶

Utilizaremos la herramienta desarrollada por Fred David de la matriz de estrategias combinadas basada en el análisis FODA. Las combinaciones propuestas son cuatro:

- **Debilidades – Oportunidades:** donde el objetivo es mejorando las debilidades internas y así tomar ventaja de las oportunidades externas.
- **Fortalezas – Oportunidades:** en este punto se plantea tomar ventaja de las fortalezas internas para potenciar las oportunidades externas.
- **Fortalezas – Amenazas:** en esta combinación se pueden utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las posibles amenazas externas.

⁶ David, Fred R. Strategic Management: Concepts & Cases, Prentice Hall 7^{ma} edición, 1999, págs. 180-183.

- Debilidades – Amenazas: esta es la peor situación, de la que uno tiene que estar prevenido y prepararse para desarrollar tácticas defensivas

Luego de esta breve descripción de la herramienta a utilizar comenzaremos con el análisis específico.

Debilidades - Oportunidades:

- Debilidad: Falta de delegación y subutilización de espacios (D1)
- Oportunidad: Desarrollar nuevos negocios (O1)

Estrategia sugerida (DO1)

- Al comenzar a tomar una política proactiva hacia la delegación de tareas, desde la dirección hacia las maestras y auxiliares, ya sean acciones administrativas, operativas como pedagógicas, y considerando el espacio disponible sin utilizar que hay en la propiedad, se podría conseguir *diversificar los ingresos y mejorar el uso de los activos* desarrollando *nuevos servicios relacionados*. Dado que al delegar se contará con más tiempo para planificar e implementar nuevos negocios relacionados.
- Debilidad: Falta de un plan de comunicación consistente (D2)
- Oportunidad: Cierre de instituciones (O2)

Estrategia sugerida (DO2):

- Desarrollar un *plan de comunicación y promoción* orientado a la captación de la demanda insatisfecha por el cierre de instituciones, explotando los motivos por los que han cerrado y por los cuales el Jardín Mayor no lo hará.
- Debilidad: Falta de plan de formación en lineamientos del JM y de búsqueda de las competencias clave (D4)
- Oportunidad: Nuevas reglamentaciones y Nuevas técnicas pedagógicas (O3,O4)

Estrategia sugerida (DO3):

- Desarrollar un *plan de selección, formación y evaluación* de las maestras para estar acorde a los lineamientos del jardín, de las últimas reglamentaciones y los avances pedagógicos para favorecer el mejoramiento atrayendo, desarrollando y reteniendo el personal con alto potencial y mantenerse a la cima de la innovación.

- Debilidad: Falta de delegación (D1)
- Oportunidad: Inexistencia de planes de incentivos para maestras (O5)

Estrategia sugerida (DO4):

- Desarrollar un *plan de motivación y satisfacción* orientado a conseguir el mejor rendimiento y los mejores resultados de las maestras, así de esa forma sacarán lo mejor de ellas y se sentirán retribuidas con lo que hacen. Esto podrá hacerse si se logra la delegación de acciones, así se contará con el tiempo necesario para desarrollarlo, implementarlo y seguirlo constantemente.

Fortalezas - Oportunidades:

- Fortalezas: ubicación preferencial, espacios disponibles, precios competitivos, dueño de la propiedad, .innovación pedagógica y sistema de seguridad (F1,F2,F3,F4,F5,F6)
- Oportunidades: Cierre de instituciones y nuevas técnicas pedagógicas (O2,O4)

Estrategia sugerida (FO1)

- Desarrollo de un plan de *comunicación* donde se explote los diferenciales con los que cuenta el jardín y que influyen sobre todo en las oportunidades que se producen cuando cierran otros jardines de la zona, dado que por lo general cierran por ser débiles en algunas de las fortalezas que tiene el Jardín Mayor.

- Fortalezas: Innovación pedagógica (F5)
- Oportunidades: Nuevas técnicas pedagógicas (O4)

Estrategia sugerida (FO2)

- Implementar un plan de *mejora continua* incorporando los últimos avances, técnicas pedagógicas así como la actualización de la *infraestructura pedagógica* del nivel inicial, y de gestión de recursos (humanos y financieros) para fortalecer el posicionamiento del Jardín Mayor.
Mejora continua implica que se deberá tener establecido procedimientos para la implementación, seguimiento y control con retroalimentación.

- Fortalezas: Ubicación preferencial y espacios disponibles (F1,F2)
- Oportunidades: Desarrollar nuevos negocios (O1)

Estrategia sugerida (FO3)

Desarrollar *nuevos negocios* aprovechando la ubicación preferencial en un área donde se encuentra un segmento socioeconómico muy bueno (ABC1 y C2 alto), considerando también que se tiene espacio disponible para el desarrollo de nuevas actividades.

Fortalezas - Amenazas:

- Fortalezas: Precios competitivos, dueño de propiedad y sistema de seguridad (F3,F4,F6)
- Amenazas: Inseguridad y Situación Económica desfavorable (A1,A4)

Estrategia sugerida (FA1)

- Contribuir al posicionamiento *de imagen de marca* contemplando que los precios son muy competitivos para la zona, que al ser dueño de la propiedad no hay grandes riesgos financieros y que se cuenta con un sistema de seguridad acorde a los momentos que se están viviendo.

Debilidades - Amenazas:

- Debilidades: Falta de alianzas estratégicas (D3)
- Amenaza: Viajes y mudanzas (emigraciones) (A2)

Estrategia sugerida (DA1)

- Se podría establecer *alianzas estratégicas* con establecimientos del mismo perfil que se encuentren en la zona donde la gente está emigrando para darle la continuidad a la educación de los niños con un similar perfil. Esta estrategia está en línea con la de *Incrementar el valor para los clientes (familias)*.
- Debilidades: Falta de plan de formación en lineamientos del JM y de búsqueda de las competencias clave (D4)
- Amenaza: Nuevas reglamentaciones (A3)

Estrategia sugerida (DA2)

- Establecer un plan de formación y de selección de maestras que contemplen las nuevas reglamentaciones emitidas por los organismos oficiales.

4.2.4. Estrategias y Mapa Estratégico⁷

Siguiendo la visión los pilares estratégicos serían los siguientes:

1. Crecimiento del negocio hacia la formación del Colegio. Esto implica un crecimiento en un primer paso hacia la formación del EGB, comenzando con un primer grado. Para lograr esto lo primero que se considera es que se debe crecer en cantidad de alumnos por año para así poder contar con la masa crítica necesaria para lograr la incorporación.
2. Generando ganancias a sus dueños. Este punto no implica que no se deban realizar inversiones, sino todo lo contrario se debe invertir con perspectivas de futuro, considerando que cada inversión debe tener un valor presente positivo y brindar una tasa de retorno igual o superior a la de mercado (tomando como dicha tasa la de plazo fijo).

Para poder cumplir con este sueño y poder armar las mejores estrategias, tenemos que tener en cuenta:

- La misión, que podemos resumir en: institución sólida, que busca la excelencia educativa de todos sus alumnos, a través de una formación innovadora y personalizada en lo pedagógico, generando valor para las familias en todo el proceso educativo, en un entorno físico excepcional y privilegiado, y con foco en los valores.
- Los diferenciales: espacios amplios, dueños de la propiedad y la innovación en la formación pedagógica.

Luego de haber definido la visión y misión de la empresa, y considerado las principales ventajas competitivas, continuaremos con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral del Jardín Mayor, utilizando el Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico es una herramienta que comunica la estrategia y los procesos y sistemas que ayudarán a implementarla.

Da a los empleados una línea clara de cómo sus trabajos están relacionados con los objetivos de la organización, posibilitando alinearse coordinadamente hacia los objetivos deseados. El mapa provee una representación visual de los objetivos críticos de la compañía y las relaciones críticas entre ellos que guían el funcionamiento de la compañía.

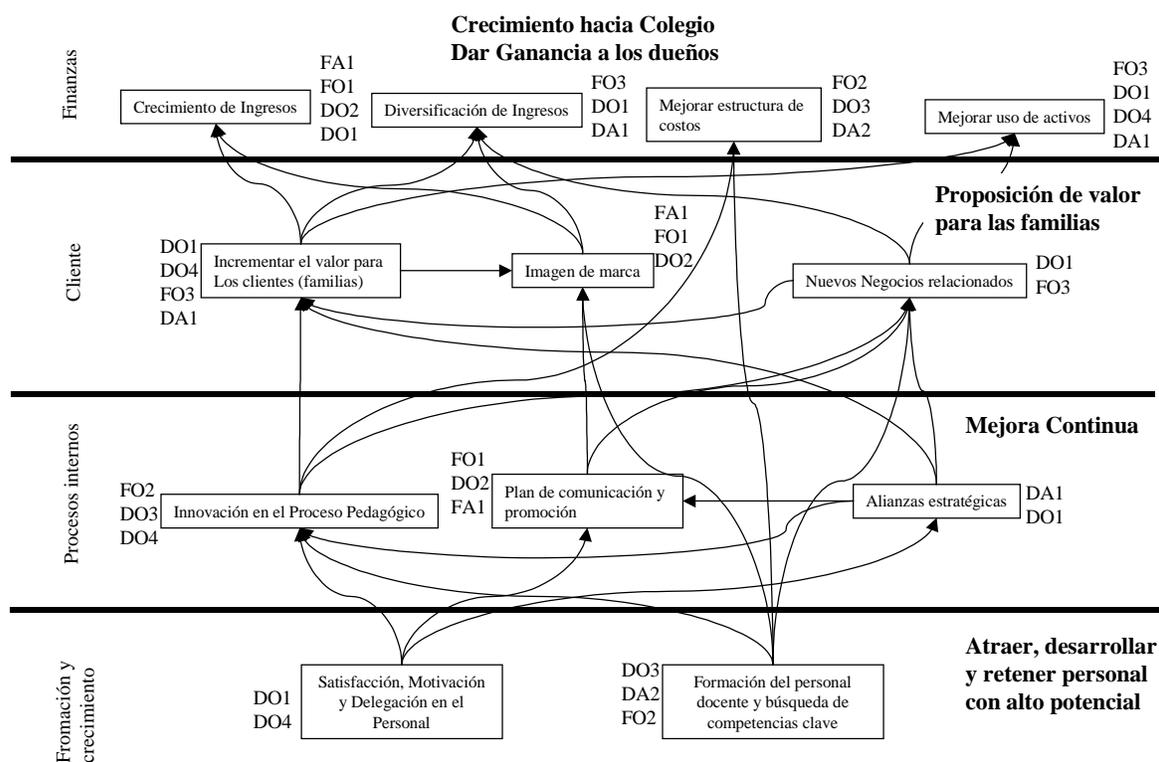
⁷ Kaplan, Robert y Norton, David. "Having trouble with your strategy? Then Map it". En Harvard Business Review, s/l, s/v, s/n°, septiembre - octubre 2000, p. 167-175.

Tesina: Cuadro Integral de mando

El mapa estratégico muestra las relaciones de causa efecto por las cuales una mejora genera resultados en forma escalonada, según las perspectivas utilizadas en el Cuadro de Mando Integral.

Desde una perspectiva más amplia podemos decir que el mapa estratégico puede convertir sus iniciativas y recursos, incluidos activos intangibles tales como la cultura y el conocimiento específico, en resultados tangibles.

Mapa Estratégico:



Como se puede apreciar en el mapa se encuentran los dos pilares que orientan la estrategia principal del Jardín Mayor. Las mismas las hemos comentado y se encuentran mencionadas en el punto de estrategias combinadas.

Tomando el Cuadro de Mando Integral y buscando dar el sustento a estos pilares, es que pondremos las estrategias en el formato de las siguientes perspectivas:

A. Financiera

CRECIMIENTO HACIA COLEGIO DANDO GANANCIAS A LOS DUEÑOS

B. Cliente

PROPOSICIÓN DE VALOR PARA LAS FAMILIAS

C. Procesos Internos

MEJORA CONTINUA PARA LA ENTREGA DE VALOR

D. Formación y crecimiento

**ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER PERSONAL CON ALTO
POTENCIAL**

**4.2.5. Objetivos Estratégicos por Perspectiva (análisis causa –
efecto)**

Los objetivos estratégicos son los que están en línea con las estrategias y que se fijan para poder cumplirlas. Además se buscará cuales son los efectos que producen determinadas causas. Para ello seguiremos con la línea de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

A. Financiera

CRECIMIENTO HACIA COLEGIO DANDO GANANCIAS A LOS DUEÑOS

Dentro de la perspectiva financiera abriremos la estrategia en dos líneas:

- a) Estrategia de Crecimientos de Ingresos
- b) Estrategia de Mayor Productividad

a) Estrategia de Crecimientos de Ingresos

Esta línea estratégica es el principal sustento de los pilares mencionados anteriormente, y la misma se logra por medio de los siguientes objetivos:

- i. El incremento de los ingresos. Se lograría incrementar los ingresos con la incorporación de alumnos y mayor cantidad de años o salas. Esto se alcanzaría por contar con una buena y fuerte imagen de marca, y al dar un servicio con valor agregado a los actuales clientes. Este punto fortalece el crecimiento hacia la formación del Colegio.
- ii. La diversificación de ingresos. Dicha diversificación se basa en nuevos servicios que puedan realizarse relacionados a la actividad y al mercado

objetivo. Hay que recordar que estamos tratando con familias y con servicios para las mismas en relación con sus hijos.

b) Estrategia de Mayor Productividad

La línea de Mayor Productividad está basada en:

- i. La mejora de la estructura de costos. El principal componente del costo del Jardín Mayor, como ya se mencionó anteriormente, lo constituye el personal. Por lo que se trabajará en dicho punto por medio de un proceso de selección del personal buscando las competencias claves para el Jardín. Así mismo se brindará capacitación y formación al personal.
- ii. La mejora del uso de los activos. El principal activo con el que cuenta la institución es la infraestructura edilicia. En este punto se ha podido ver, en los análisis previos, que puede mejorarse sustancialmente su aprovechamiento. Para ello se tendrá en cuenta el incremento del valor para los clientes y los nuevos servicios relacionados.

B. Cliente

PROPOSICIÓN DE VALOR PARA LAS FAMILIAS

Dentro de la perspectiva de cliente encontramos tres aspectos importantes que conforman la Proposición de valor para las familias clientes:

- a) Incrementar el valor para las familias clientes
- b) Imagen de marca
- c) Nuevos servicios relacionados

a) Incrementar el valor para las familias clientes

El valor para los clientes aumentará cuando el Jardín Mayor ofrezca incrementos en el servicio básico esperado por los padres, que es “relación con chicos de su edad y primeros pasos educativos”.

Una forma para lograrlo que es por medio de la participación familiar. La misma se puede ejemplificar con eventos especiales para abuelos, padres y madres por separado así como también charlas especiales sobre la formación de los hijos.

Otro de los aspectos que incrementa el valor de las familias es el hecho de contar con alianzas estratégicas con otras instituciones educativas pudiendo verse una

proyección, más allá del servicio esperado. Así mismo las alianzas pueden darse con establecimientos que puedan brindar nuevos servicios relacionados y por las cuales los clientes reciban más por formar parte del Jardín Mayor.

Por último, con la innovación pedagógica utilizada en el Jardín se logrará dar un mayor valor a los clientes. Hay que tener en cuenta que con los cambios culturales y sociales van apareciendo nuevas metodologías relacionadas a la educación y el proceso de aprendizaje. Estas técnicas deben ser aprovechadas para brindar mayor valor a los clientes.

Con todo lo antes mencionado se está impactando en la imagen de marca de la institución, dado que estas actividades forman parte de la misma y con cada una se está comunicando.

b) Imagen de marca

La imagen de marca se construye con todas las acciones que tome la institución y que impactan en el mercado objetivo:

- ✓ Con el personal (maestras, auxiliares, directivos, administrativos, operativos). Ellas comunican a los alumnos, a los padres, a los familiares, en la calle con el uniforme, etc.
- ✓ Con la infraestructura, se comunica al barrio por la estructura edilicia y todo lo que adorne y contenga la misma. Se comunica tanto con el interior como con el exterior, con los muebles y con todos los elementos que componen el Jardín.
- ✓ Con la comunicación (publicidad, promociones, cartelería, regalos, etc). Este es lo más directo y funciona de forma proactiva, los dos puntos anteriores son reactivos, dado que son percibidos por el mercado si están receptivos sobre el tema.
- ✓ Con los eventos (actos, paseos, etc.). Este tipo de actividad habla de la institución que la realice, por lo general participa más gente que los clientes.
- ✓ Con las empresas relacionadas. Cuando uno realiza acuerdos estratégicos con otras empresas, también es una forma de comunicación por lo que también se está conformando su imagen estas asociaciones.

Todo esto impacta e influye sobre el valor percibido por el cliente.

Por todo lo anterior lo que se buscará es convertir a Jardín Mayor en una marca de establecimiento educativo reconocida en el mercado potencial del Grupo Estratégico. Considerando los puntos diferenciales que cuenta en su categoría.

c) Nuevos servicios relacionados

El desarrollo de nuevos servicios se plantean relacionados a la actividad del Jardín, es decir que tengan vínculo con las familias por medio de los niños en dichas edades o edades próximas (menores de año y medio y mayores a 5 años).

Algunos de los servicios en cuestión serían: los talleres con los que hoy se cuenta (deportes, expresión corporal, inglés), festejos de cumpleaños, horas de juego, guardería, talleres especiales (música, plástica, otros idiomas, aprendizaje avanzado, etc.), charlas para las familias relacionadas con la educación o la formación, etc.

Se podría también considerar como nuevos servicios relacionados a venta/alquiler de: vestimenta y elementos para el jardín (uniforme, mochilas, etc.), libros, revistas, juguetes y videos de formación, entretenimiento y/o educativos.

E. Procesos Internos

MEJORA CONTINUA PARA LA ENTREGA DE VALOR

En relación a los procesos lo que sustenta la actividad es el mejorar continuamente los procesos relacionados con brindar servicios de valor agregado a los clientes, trabajar sobre la imagen de marca y generar nuevos negocios. Para ello se debe trabajar en:

- a) Innovación en el Proceso Pedagógico
- b) Plan de Comunicación y Promoción
- c) Alianzas Estratégicas

a) Innovación en Proceso Pedagógico

Como se ha mencionado en el contexto de este mercado la pedagogía no es algo buscado como prioritario inicialmente, luego cuando ya se ha ingresado a la institución toma más peso y comienza a ser importante lo que va aprendiendo el niño. Por ello se debe implementar innovación en el proceso pedagógico, se debe utilizar las últimas técnicas y herramientas pedagógicas, así como también

los mejores procesos para lograr el óptimo aprendizaje. Las innovaciones pueden traer aparejados nuevos servicios como podrían ser talleres especiales.

La innovación en los procesos pedagógicos se debe buscar continuamente por medio del acceso a los medios de comunicación pedagógicos. Se debe contar con una planificación en donde se contemple la participación familiar (punto fundamental para la integración), así también la educación personalizada del niño, contemplando actividades específicas y seguimiento pormenorizado.

b) Plan de Comunicación y promoción

Para lograr el crecimiento es fundamental contar con un plan de comunicación y promoción de la institución para difundir las ventajas diferenciales y hacerlo conocer al mercado objetivo. Logrando que se conozca la institución. También fortalecerá la imagen de marca que se va formando en los clientes y el mercado. El plan debe ser direccionado tanto para clientes como para el mercado general.

El plan debe estar estructurado en el cronograma anual y debe programarse con los recursos necesarios, así como también contar con los medios necesarios para poder medir los resultados de cada acción emprendida para poder retroalimentar este proceso.

c) Alianzas Estratégicas

Las alianzas estrategias son un punto clave para poder brindar servicios de valor agregado a los clientes y para poder desarrollar nuevos servicios.

Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas que tengan primaria y con las cuales convenga realizar acuerdos para continuar la educación de los niños o poder aprender de ellas para lograr el crecimiento hacia la formación de primaria.

Hacer alianzas con empresas especialistas que pueden desarrollar talleres (musicales, teatrales, desarrollo de inteligencia, etc.).

El proceso de las alianzas estratégicas involucra contar con una metodología y un análisis previo para quienes contactar de que forma hacerlo y como cerrar el acuerdo.

F. Formación y crecimiento

ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER PERSONAL CON ALTO POTENCIAL

Como se ha comentado ya en el punto anterior el personal docente es clave para el desarrollo del negocio, para llevar adelante todos los procesos mencionados que repercuten en el cliente y a su vez tienen consecuencias en los resultados de la compañía. Como puntos clave para contar con los mismos se plantea:

- a) Plan de formación del personal en lineamientos del JM y búsqueda de competencias clave
- b) Satisfacción, Motivación y Delegación en el Personal
- a) Plan de formación del personal en lineamientos del JM y búsqueda de competencias clave**

El personal debe contar con la capacitación y formación necesaria para poder llevar adelante los distintos procesos que se han mencionado en el punto anterior.

El personal debe ser formado en los lineamientos que busca el Jardín Mayor para poder desarrollar y llevar adelante las planificaciones pedagógicas incluyendo la participación familiar.

Deben también contar con entrenamiento para poder brindar los servicios de valor agregado a los clientes, es decir contar con cursos de satisfacción de cliente, de retención, de valoración de los mismos, así también de las falencias en cuanto a las competencias buscadas.

Los criterios de selección y evaluación (competencias clave) son fundamentales para lograr la mejora continua de todo el accionar, se evaluarán las competencias por medio de una herramienta que pueda servir como base para el seguimiento.

El personal debe contar con competencias tales para poder llevar adelante los lineamientos estratégicos del Jardín, no cualquier persona puede hacerlo.

El perfil de persona que debe ocupar la posición docente es clave y debe tener características para el manejo de niños y además relación con los padres, como ser: instruida, con buena comunicación, con mucha flexibilidad y adaptabilidad, amable, respetuosa, estable emocionalmente, con orientación al cliente, motivada, con iniciativa, etc. Como punto clave en los criterios tanto de

evaluación como de selección se considerará el trabajo en equipo, dado que esta habilidad se considera fundamental para llevar los planes estratégicos adelante.

b) Satisfacción, Motivación y Delegación en el Personal

Para poder llevar adelante todo el proceso es fundamental tener al personal satisfecho y motivado. Así también se ha planteado durante el trabajo la necesidad de la delegación y por ende la participación de cada docente en las iniciativas y las ideas a llevar a cabo.

Por todo lo anterior es que se considera como objetivo estratégico el mantener satisfecho y motivado al personal, así como también el generar sugerencias y participar activamente en la planificación.

4.3. Principales indicadores

4.3.1. Selección de indicadores

Los indicadores que se plantean a continuación son generales para todo el conjunto del Jardín Mayor, y también podrían extrapolarse y utilizarse unitariamente por sala. Los indicadores que se desprenden de los objetivos estratégicos son los siguientes:

Perspectiva Financiera

Incremento de Ingresos

- % Incremento de Ingresos – Este indicador mide los ingresos extras generados en el Jardín Mayor en relación a algún momento dado (el mismo mes el año pasado y el mes pasado). Es un efecto de los tres indicadores de a continuación:
 - Cantidad de alumnos por sala – Este indicador medirá la cantidad de alumnos por sala promedio, será la cantidad total de alumnos dividida la cantidad de salas.
 - Cantidad de salas – Este indicador medirá la cantidad de salas que hay por año. Por lo general su variación se medirá anualmente.

Diversificación de Ingresos

- % Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes – Se tratará de los ingresos generados por los nuevos servicios vendidos a los actuales clientes sobre el total

de ingresos. Se considerarán nuevos a los que tienen menos de 2 años de implementados

- % Ingresos por servicios extras al base – Se trata de los ingresos generados por servicios que no corresponden a la actividad base del Jardín sobre el total de ingresos. Se considera servicio extra al que tiene más de 2 años de implementado.

Mejora de la Estructura de Costos

- Ganancias / Ingresos – Este indicador muestra el dinero que queda realmente al dueño sobre la cantidad de ingresos generados. Se considera ganancias a Ingresos menos todos los gastos, incluyendo las inversiones.
- Ingresos por empleado – Este indicador es la cantidad de ingresos totales dividida la cantidad de empleados totales, tanto los titulares como los auxiliares como los de actividades puntuales.

Mejora del uso de activos

- % de m² utilizados / utilizables – Este indicador se calcula por la cantidad de metros cuadrados utilizados sobre los utilizables, este último valor se calculará sumando los metros de la totalidad de las salas y posibles espacios para desarrollar actividades y se multiplicará por las posibles horas de utilización. Y lo utilizado se calculará como los metros cuadrados utilizados por la cantidad de tiempo de su utilización real. Se calculará como la cantidad de horas que el Jardín tiene algún tipo de funcionamiento para clientes sobre la cantidad de horas utilizables (se tomará hasta las 22 horas y desde las 7 horas).

Perspectiva Cliente

Incrementar el valor para el cliente

- Meses promedio del cliente en la institución – Este indicador se medirá por la cantidad de meses que el cliente haya estado junto a la institución, se contabilizará desde el momento que hace el ingreso físico efectivo el niño hasta el momento que se va y no se cuenta más con su presencia, ni con su participación (por ejemplo cuando termina el preescolar). No se contabilizarán los dos meses de verano por lo que cada año será considerado en 10 meses. Para ello se tomará la cantidad de meses de cada una de las familias que siguen

siendo clientes, se sumará y se dividirá por la cantidad de familias con las mismas característica.

- % de alumnos con uno o más servicios adicionales – Se calculará como la cantidad de alumnos con uno o más servicios adicionales al base dividido la cantidad de alumnos totales (dado que se considera que se pueden generar actividades para todas las edades de niños). Como se puede apreciar en el caso de los alumnos que hagan más de una actividad extra serán contabilizados solamente una vez.

Imagen de marca

- Cantidad Nuevos Alumnos – Como el nombre lo indica será el número de nuevos alumnos, dado que no es lo mismo que nuevas familias (un grupo familiar puede tener más de un hijo).
- Cantidad de nuevos clientes / visitas – Este indicador se calculará como la cantidad de nuevas familias sobre la cantidad de visitas recibidas para conocer la institución.
- \$ invertidos en publicidad / ingresos – Este indicador será la cantidad de dinero invertido en acciones de publicidad (se considerará publicidad al dinero invertido en las acciones de marketing directo, radio, gráfica, TV, eventos generales, promociones, carpeta de promoción, elementos del Jardín para regalar al mercado) sobre el total de ingresos.

Nuevos servicios relacionados

- Cantidad de nuevos servicios – Se contabilizará la cantidad de nuevos servicios incorporados, se considerarán nuevos a los que tienen menos de 2 años de implementados.
- \$ de Publicidad Nuevos Servicios / \$ Publicidad total – Este indicador mostrará lo que se está gastando en comunicar el nuevo servicio sobre el total de gasto de comunicación.

Perspectiva Procesos Internos

Innovación en el Proceso Pedagógico

- Cantidad de contactos por Grupo Familiar – La cantidad de contactos con el grupo familiar se considerará a toda la posible comunicación que se tenga con el mismo (notas en el cuaderno, mails enviados y recibidos, entrevistas con familiares, eventos donde participe algún miembro familiar programado o no programado, llegada y salida del alumno, llamadas telefónicas realizadas y recibidas) esto deberá medirse en la totalidad y dividirse por la cantidad de Familias.

Plan de Comunicación

- Cantidad de acciones de comunicación externa – Se contabilizarán las acciones de comunicación hacia el mercado potencial, no las realizadas a los clientes. Se considerarán las que estén terminadas, no las que estén en proceso.
- Cantidad de acciones de comunicación interna – Se contabilizarán las acciones de comunicación hacia los clientes. Se considerarán las que estén terminadas, no las que estén en proceso.

Alianzas Estratégicas

- Tiempo de desarrollo de alianzas – Se contabilizará la cantidad de días que tomó el desarrollo de una alianza, desde el momento que se generó el primer contacto hasta el lanzamiento de la misma. Si hay más de una se sumará la cantidad de días y se dividirá por la cantidad de alianzas.

Perspectiva Formación y crecimiento

Plan de Formación del Personal en lineamientos del JM y búsqueda de competencias clave

- % de cumplimiento de criterios de selección preestablecidos – En cada entrevista se contará con una planilla de criterios de selección preestablecidos y se irá tildando la cantidad de puntos alcanzados. Esto se considerará para la docente que haya ocupado el puesto. Si se da el caso de más de una docente, se deberá hacer el promedio de los porcentajes alcanzados, sacando un único valor.
- Evaluaciones por maestras– Se considerarán evaluaciones a todas aquellas reuniones o comunicación en la que se esté analizando las acciones realizadas y se esté dando una respuesta valorativa al respecto. Se sumarán la cantidad de éstas y se dividirán por la cantidad de maestras.

- % de mejora alcanzado – Este indicador se armará con los resultados de la evaluación con numeración que se realizan a las docentes. Se conformará con el promedio de las notas alcanzadas sobre el promedio de las notas anteriores.
- Número de actividades en equipo – Se contabilizará la cantidad de actividades que se han realizado entre más de una docente.

Satisfacción, Motivación y Delegación en el Personal

- Sugerencias por empleado puestas en práctica – Este indicador busca incentivar la delegación y la participación de las docentes en la actividad, y se medirá por la cantidad de iniciativas que han sido puestas en práctica y han surgido de ellas.
- Puntaje promedio de encuesta de satisfacción del personal docente – Se realizará una encuesta de satisfacción de los empleados y se hará un promedio del puntaje calculado.

4.3.2. Definición de metas

Para poder contar con una medición contra algo lo que se debe plantear son los valores objetivos contra los cuales comparar. Dado que inicialmente no se cuenta con gran parte de la información lo que se puede hacer es tomar algunos valores indicativos. Para todos los casos se tomarán los siguientes parámetros: se contemplará un 10% de desviación de la medida objetivo y así se considerará ‘En condiciones’, si supera el 10% se tomará como ‘Éxito’ y si está por debajo se tomará como ‘A mejorar’.

- % Incremento de Ingresos – Se considerará trimestralmente dado que mes a mes no hay grandes variaciones, dado que los nuevos servicios se incorporan anualmente y las incorporaciones no son tantas mensualmente como considerarlas representativas. El valor objetivo será un incremento de 15% trimestral. Se tomará como base el último trimestre y se comparará contra el crecimiento obtenido en el mismo trimestre del año anterior.
- Cantidad de alumnos por sala – Se tomará este indicador también trimestralmente recordemos que es causa del incremento de ingresos. El valor objetivo será de 15 alumnos. Se comparará contra la cantidad de alumnos del trimestre anterior.

- Cantidad de salas – Este indicador es valorado anualmente, dado que solo hay variaciones anualmente. El valor objetivo corresponderá a 1 sala por año mínimo por lo que daría 5 salas.

Diversificación de Ingresos

- % Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes – Este indicador también se medirá trimestralmente dado que no tiene grandes variaciones mensuales, y se tomará acumulado desde el inicio de año. El valor objetivo será 5%. Se tomará como parámetro el último trimestre del año anterior.
- % Ingresos por servicios extras al base – También se medirá trimestralmente, se tomará el acumulado desde el inicio del año contemplando todos los servicios extras (hoy en día comidas, taller de educación física, taller de inglés y taller de expresión corporal), y la base es el total de ingresos. El valor objetivo será de 25%. Se tomará como parámetro el mismo trimestre del año anterior.

Mejora de la Estructura de Costos

- Ganancias / Ingresos – Las ganancias sobre ingresos también las consideraremos trimestrales dada la variación de este indicador. El valor objetivo será 30% y se comparará contra el trimestre anterior.
- Ingresos por empleado – Se considerará trimestralmente y se tomará como valor objetivo \$/m 1300 y como parámetro comparativo el trimestre anterior.

Mejora del uso de activos

- % de m2 utilizados / utilizables – Este se considerará semestralmente dado que la variación es mucho menor y se da con los nuevos servicios. El valor objetivo de este indicador será inicialmente un 70%. Se comparará contra el semestre anterior.

Perspectiva Cliente

Incrementar el valor para el cliente

- Meses promedio del cliente en la institución – Los meses promedio del cliente como valor objetivo se puede considerar que sería 40 meses. Se comparará contra el período anterior. El período de medición será semestral.

Tesina: Cuadro Integral de mando

- % de alumnos con uno o más servicios adicionales – Este indicador se medirá trimestralmente y se considerará como valor objetivo inicialmente 70%. Se comparará contra el mismo período del año anterior.

Imagen de marca

- Cantidad Nuevos Alumnos – Se contabilizará trimestralmente y el valor objetivo será de 2 alumnos inicialmente. Se comparará contra el mismo trimestre del año anterior.
- Cantidad de nuevos clientes / visitas – Se contabilizará trimestralmente y su valor objetivo será del 80%. Se comparará contra el mismo trimestre del año anterior.
- \$ invertidos en publicidad / ingresos – Se contabilizará trimestralmente y su valor objetivo será del 10% inicialmente, el valor base serán los ingresos de ese mismo período. Se comparará contra el mismo trimestre del año anterior.

Nuevos servicios relacionados

- Cantidad de nuevos servicios – Se contabilizará anualmente dado que no se generan nuevos servicios, por lo general, a mitad de año. Se tomará como valor objetivo 2, y se comparará contra el año anterior.
- \$ de Publicidad Nuevos Servicios / \$ Publicidad total – Se contabilizará trimestralmente y su valor objetivo será del 20% inicialmente, el valor base serán la publicidad de ese mismo período. Se comparará contra el mismo trimestre del año anterior.

Perspectiva Procesos Internos

Innovación en Proceso Pedagógico

- Cantidad de contactos por Grupo Familiar – Se deberá tener un seguimiento mensual de este indicador dado que es fundamental y crítico para el funcionamiento del plan. El valor objetivo será de 30 contactos por Grupo, y se comparará contra el mes anterior.

Plan de Comunicación

Tesina: Cuadro Integral de mando

- Cantidad de acciones de comunicación externa – Se contabilizará trimestralmente y su valor objetivo será 2, el parámetro de comparación será el mismo trimestre del año anterior.
- Cantidad de acciones de comunicación interna –Se contabilizará mensualmente y su valor objetivo será de 3, el parámetro de comparación será el mes anterior.

Alianzas Estratégicas

- Tiempo de desarrollo de alianzas – Se contabilizará semestralmente y el valor objetivo será 120 días, el parámetro de comparación será el mismo semestre del año anterior.

Perspectiva Formación y crecimiento

Plan de Formación del Personal en los lineamientos del JM y búsqueda de competencias clave

- % de cumplimiento de criterios de selección preestablecidos – Se contabilizará anualmente dado que las docentes se seleccionan al inicio del año y luego se mantienen, por lo general, durante todo el mismo. Su valor objetivo será el 75% y se comparará contra el año anterior.
- Evaluaciones por maestras – Se contabilizará anual y su valor objetivo será 2, se comparará contra el año anterior.
- % de mejora alcanzado – Se contabilizará semestralmente, el valor objetivo será 20% y se comparará contra el mismo período del año anterior.
- Número de actividades en equipo – Se contabilizará trimestralmente, su valor objetivo será 5, y se comparará contra el trimestre anterior.

Satisfacción, Motivación y Delegación en el Personal

- Sugerencias por empleado puestas en práctica – Se contabilizará mensualmente, dado que es muy importante, su valor objetivo será 5, se comparará contra el mes anterior.
- Puntaje promedio de encuesta de satisfacción del personal docente – Se contabilizará anualmente y su valor objetivo será 10 puntos (puntaje máximo), se comparará contra el año anterior.

4.3.3. Armado del cuadro integral de mando

Con todos los datos anteriores podemos dejar planteada la plantilla esquemática del Cuadro de Mando Integral. En el mismo incorporamos un indicador gráfico del estado de la variable real en relación al valor objetivo. Se ha incorporado una columna para incorporar el comparativo de la variable que diferirá para cada caso en relación a cual sea el período más representativo para poder tomar decisiones.

Se ha adicionado una columna de comentarios donde se especifica el período del comparativo y como se medirá el indicador.

Por último se cuenta con un casillero para especificar el plan de los planes a seguir en relación al resultado.

Visión
"Ser el Colegio laico con orientación religiosa católica más elegido de la zona de Belgrano, generando ganancias para sus dueños"

Misión
"Institución sólida, con miembros fuertemente comprometidos y que busca la excelencia educativa de sus alumnos, con una formación innovadora y personalizada, generando valor para las familias en todo el proceso educativo, en un entorno físico excepcional y privilegiado, con foco en los valores"

Perspectiva	Objetivos	Indicadores Efecto	Indicadores Causa	Estado	Objetivo	Real	Comparativo	Comentario	Plan
Financiera Crecimiento hacia colegio dando ganancia a los dueños	Incrementar ingreso. Incorporar alumnos, salas y años	% Incremento de Ingresos	# alumnos por sala		15%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
			# salas por año		15	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
	Diversificar ingresos. Generar servicios extras relacionados	% Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes % Ingresos por servicios extras al base			5%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
					25%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
	Mejorar la estructura de costos.	Ganancias / Ingresos			30%	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
	Mejorar la utilización del edificio en lugar y horas.	Ingresos por docente % de m2 utilizados / utilizables			1300	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
Cliente Proposición de valor para las familias	Incrementar el valor ofreciendo adicionales al servicio básico esperado	Meses promedio del cliente en la institución	% de alumnos con uno o más servicios adicionales		70%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
	Fortalecer la imagen de marca en el mercado objetivo	# Nuevos Alumnos # nuevos clientes / visitas	\$ invertidos en publicidad / ingresos		2	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
					80%	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
	Contruir una plataforma de nuevos servicios		# nuevos servicios		2	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
			\$ de Publicidad Nuevos Servicios / \$ Publicidad		20%	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
	Procesos Internos Mejora continua para entrega de valor	Generar plan de participación G. Filar/programa de innovación en técnicas pedagógicas		# contactos por Grupo Familiar		30	-		Mensual - Comparativo mes anterior
Difundir las ventajas diferenciales			# Acciones de comunicación externa # Acciones de comunicación interna		2	-		Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
					3	-		Mensual - Comparativo mes anterior	
Elaborar un proceso de alianzas estratégicas			Tiempo de desarrollo por alianza		120	-		Semestral - Comparativo sem. Año anterior	
Formación y Crecimiento Atrair, Desarrollar y Retener Personal con Alto Potencial	Formar al personal en los lineamientos JM y Buscar las competencias clave	% de mejora alcanzado			20%	-		Semestral - Comparativo sem. Año anterior	
		Evaluaciones a maestras			2	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
			% de cumplimiento de criterios de selección		75%	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
			# Actividades en equipo		5	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
	Satisfacer, motivar y delegar en el personal	# Sugerencias por empleado Puntaje promedio en encuesta de satisfacción			5	-		Mensual - Comparativo mes anterior	
				10	-		Trimestral - Comparativo trimestre anterior		



5. Próximos pasos para implementación

5.1. Breve descripción de los pasos a seguir

El proceso de implementación del CMI debe contemplar la convicción de la dirección del Jardín así como los colaboradores más cercanos que en este caso son las maestras y el personal administrativo.

Dicha implementación deberá contener una reunión convocada por la dirección de todo el personal docente y administrativo para comunicarles la visión y misión del Jardín Mayor así como los principales objetivos estratégicos definidos. Seguidamente, se comunicará también que la herramienta para realizar un seguimiento y retroalimentación adecuada será el CMI, así como también requerir la máxima colaboración para alcanzar las metas fijadas en los procesos internos y en la perspectiva del cliente.

Se definirá un líder de proyecto del personal docente que junto con una persona administrativo como facilitador permitirá recolectar los datos y armar el cuadro integral. El seguimiento se hará mensualmente y estará a cargo de la Dirección en conjunto con el facilitador y el líder de proyecto.

Durante los primeros meses se deberán analizar muy bien los datos para chequear si las metas que se pusieron son acordes con la capacidad y el entorno del mercado.

6. Anexos

6.1. Historia del ciclo de Jardín de Infantes

El ciclo Jardín de Infantes comenzó siendo una institución abierta a minorías residentes en grandes ciudades y con el transcurrir de los años pasó a ser un derecho de todos con la extensión de la obligatoriedad escolar a la sala de 5 años (Ley 24.195/93). Con respecto al ciclo Jardín Maternal, su incorporación plena al sistema educativo aún queda sin resolver.

Cabe aclarar que en el Nivel Inicial es donde existe una mayor falta de conciencia, por parte de la sociedad, acerca de la legitimidad de la educación como un derecho social.

La historia del Nivel Inicial siempre estuvo enmarcada en una lucha continua entre los que quisieron identificarlo como una “guardería” y los que reconocieron en él un espacio educativo para la primera infancia.

Etapas de la historia del Nivel Inicial:

1. Gestación y Nacimiento (1870 a 1904).
2. Crecimiento y Afianzamiento oculto (1905 a 1935)
3. Reconocimiento Oficial (1936 a 1960)
4. Elaboración de Planes y Unificación de Objetivos (1961 a 1988)
5. Búsqueda de Integración Interna (1989 y continúa)

Gestación y Nacimiento (1870 a 1904).

La educación es considerada el instrumento más eficaz de cambio social y de progreso en general, se busca transformar al habitante primitivo en ciudadano.

Las maestras se denominaban kindergarterinas: por que utilizan la enseñanza del sistema Froebeliano se las llama de esta forma. Es la especialista en la aplicación de un sistema de enseñanza que pone el acento en el ideal de enseñar deleitando.

Froebel, el precursor del Jardín de infantes, le da el nombre de Kindergarten por que lo toma como el espacio de juego para los chicos, y la forma de aprendizaje es por medio del juego.

La propuesta pedagógica era denominada ‘Escuela Tradicional’. En la misma se proponía formar al ciudadano para ello se debía distribuir el conocimiento socialmente válido en forma igualitaria. Esta escuela era fundamentalmente alfabetizadora y consideraba a todos con las mismas capacidades y derechos para aprender lo mismo. Por eso cabe a la escuela otorgar importancia a los contenidos de la enseñanza y distribuirlos equitativamente. El docente era directivista, el acento estaba puesto en él y no en el educando ni en el objeto de conocimiento.

En 1903 L. Lugones decide cerrar el Profesorado y algunas salas ya que consideraba que la educación que se brindaba era de índole doméstica y no escolar, veía el método Froebeliano como algo para entretener e indisciplinar.

Crecimiento y Afianzamiento oculto (1905 a 1935)

La educación inicial afianza su imagen de apostolado, asume diversas alternativas pública-privada, educativa-asistencial.

En la escuela pública existían las salas de jardín de infantes dependientes de las escuelas primarias normales o nacionales. Al mismo tiempo aparecen salas de Jardín de Infantes creadas por iniciativa privada, dada la falta de apoyo oficial para la creación de salas de Jardín la carencia de control e inspección por parte del Estado.

Se transforman a los Jardines de Infantes, dependientes de las escuelas normales, en salas experimentales de las ideas provenientes de los pedagogos de la Escuela Nueva (Montessori y Decroly, son los principales precursores de esta corriente).

La propuesta pedagógica se denominaba ‘Escuela Nueva o Activa’. Es la época de aprender a aprender, época en que se crean situaciones para que el niño las resuelva en forma individual o grupal, donde se confía que el niño aprenda a través de la experiencia y donde los fundamentos teóricos más importantes son: colectividad, individualidad, libertad, actividad y vitalidad. ‘La educación nueva era la que inspiraba a formar la individualidad vital humana dentro de la colectividad, en un ambiente de libertad, por medio de la actividad.’ Se le asigna al alumno un rol activo, un papel fundamental al grupo y al reconocimiento de las diferencias individuales, psicológicas y no a las socioeconómicas. Se articula la función de la escuela con la idea de la educación para la vida, por la vida y con la vida. El objetivo principal es el desarrollo armónico de la personalidad infantil. Apunta a lo

intelectual, lo físico y lo afectivo social. El juego-trabajo es el medio de aprender, de allí surgen los rincones en la sala.

No se reemplaza el sistema Froebeliano sino que se enriquecen algunas de sus ideas, especialmente el educar deleitando, el juego y el arreglo de un ambiente diseñado para la educación de la libertad y la actividad del niño.

En relación con el Jardín Maternal la oferta es netamente asistencial frente a las necesidades y requerimientos sociales. Este mandato lo asumen entidades benéficas que crean salas maternas en los hospitales y casas cuna. Prima el cuidado de los aspectos médicos sanitarios frente a la preocupación por la situación de abandono de los niños ante la creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo y la pobreza en que viven un gran número de familias.

La ley Palacios estipula que en todo establecimiento donde se empleen 50 o más mujeres mayores de 18 años deben habilitarse salas maternas para niños de hasta 2 años. Esta ley llevó al surgimiento de las guarderías de empresas.

En esta etapa el docente toma nombre de “Maestra Normal”. Con el cierre de los profesorados quedan al frente de las salas de jardín egresados de las escuelas normales con título de maestro pero sin especialización en el nivel. En el jardín maternal no existe personal especializado.

Reconocimiento Oficial (1936 a 1960)

Toma mucha preponderancia el Estado asumiendo nuevos deberes en el sector social y educativo. Todo depende del Estado. Es el comienzo del Estado de bienestar en el cual los beneficios sociales dependen del Estado y no del individuo.

Las decisiones tomadas en materia de política social con respecto al Nivel Inicial llevaron a una ampliación en la cobertura del servicio (ciclo Jardín de Infantes) y a una preocupación por ampliar los derechos de la mujer trabajadora solidificando la extensión de la oferta (ciclo Jardín Maternal).

En este período la docente se denomina “Maestra Normal y Jardinera”. La necesidad de unificar la formación de los docentes plantea nuevamente la necesidad de un profesorado especializado. El Jardín de Infantes sigue siendo un lugar de entretenimiento y a la maestra jardinera le basta con ser joven y conocer algunas áreas expresivas. Sigue sin registrarse preocupación por dotar al nivel de un vitae

especial ni de unificar las experiencias de todo el país. En relación al Jardín Maternal, durante este período, la atención de los niños continúa estando, a cargo de personal sin especialización.

Elaboración de Planes y Unificación de Objetivos (1961 a 1988)

Aparecen los primeros documentos oficiales que describen la Educación Preescolar como parte del sistema educativo.

La rápida expansión del ciclo preprimario se debió fundamentalmente a dos procesos paralelos. En primer lugar, al aumento de la demanda como resultado de los cambios producidos en la estructura y el rol de la familia en su esquema de valores. Y en segundo lugar, el Estado asumió su rol más activo en la atención de la demanda creciente.

Se considera que el gran crecimiento de los Jardines en esta etapa se debe a contar con “niñeras de lujo” más que a la función educativa de los mismos.

Se elabora el primer documento curricular (planes de estudio) para el Nivel Preescolar, donde los objetivos tienen que estar enunciados en términos de conductas visibles, evaluables. Se evalúa completando con cruces listas que tienden a clasificar la conducta infantil. Las “Unidades Didácticas” incluyen ocupaciones manuales relacionadas con el tema y el “juego-trabajo” para ser un recreo dentro de la sala. Se controla la bibliografía utilizada por los docentes y también los cuentos y poesías de acuerdo con el autor. La tendencia pedagógica es de estímulo-respuesta, y todos responden de la misma manera con la conducta esperada. El docente es parte de una línea de producción que introduce ciertos elementos para salga un resultado prefijado de antemano.

El maestro sigue el proceso de desarrollo del niño. Frente a la iniciativa de jerarquizar el Jardín de Infantes, el diseño curricular se presenta como Anexo al de la Escuela Primaria. Parecieran acentuarse los aspectos educativos pero desde una racionalidad técnica.

Con respecto al Jardín Maternal, la divulgación de las diferentes teorías psicológicas origina el surgimiento de una fuerte inquietud por la calidad de los servicios existentes. Se critica a las guarderías como servicios asistenciales sustitutos del

hogar y se decide el cambio de denominación eligiendo el nombre de Jardín Maternal.

Aparecen una serie de leyes y reglamentaciones que van dándole mayor especificidad a este ciclo.

Los docentes, en esta etapa por la definición de aprendizaje que presenta el Diseño Curricular vigente, pareciera no tener necesidad de enseñar. Los maestros que no tienen título de “Profesor de Educación Preescolar” deben pasar a tareas pasivas hasta la jubilación o cursar el profesorado.

En relación con el Jardín Maternal comienza a pensarse en la necesidad de que el personal a cargo del niño sea estable, especializado, equilibrado emocionalmente y con capacidad para contener afectivamente al niño y su familia. Para formar a los maestros se diseñan cursos basados en la “estimulación temprana” adecuada frente a la concepción psicologista imperante referida al “hacer desarrollar”, “dejar aflorar”, “permitir el despliegue de las potencialidades”, etc.

Búsqueda e integración interna (1989, continúa)

Comienza a plantearse la búsqueda e la integración interna del Nivel, definido por primera vez en documentos oficiales como jardín de Infantes y Jardín Maternal tal como lo propone la Ley federal de Educación.

El nombre preescolar que puntualiza el carácter previo a la escuela primaria se cambia por inicial. El Nivel ya no comprende sólo el Jardín de infantes sino también el Jardín Maternal en un intento de educabilizar un espacio que sólo era considerado asistencial. Se elaboran dos diseños , uno para cada ciclo. A la nueva definición se le añade el planteo de objetivos y contenidos para cada una de las disciplinas (matemática, lengua, ciencias naturales, ciencias sociales, plástica, etc.). Se define al modelo didáctico desde la perspectiva de la Pedagogía Crítica..

La Pedagogía Crítica resignifica la concepción tradicional de que todo niño puede y debe aprender los conocimientos que le posibilitarán una inserción activa y transformadora de la sociedad. Se elabora la planificación basándose en objetivos a partir del niño. El énfasis de esta propuesta está puesta en los contenidos y en la distribución igualitaria de los mismos. Se adjudica al niño una participación activa en la elaboración del conocimiento. Esta pedagogía fundamenta su propuesta

didáctica en la teoría interaccionista, la que plantea la existencia de una relación recíproca entre desarrollo y aprendizaje, es decir, que el desarrollo determina las posibilidades del sujeto, pero al mismo tiempo, el aprendizaje modifica su desarrollo. El error tiene un papel importante en la construcción del conocimiento. El conocimiento se construye a través de la interacción con el medio y con los otros. El centro de la educación está puesto en el objeto de conocimiento, en el proceso de su apropiación.

Se pueden clasificar las instituciones en el ámbito de la MCBA en las siguientes categorías:

1. Dependientes de la Secretaría de Educación. Dirección del Nivel Inicial:

Jardín de Infantes Nucleado (desde el punto de vista edilicio dependen de la escuela primaria en donde se encuentran ubicadas las salas. El personal de conducción tiene sede en una escuela y visita las restantes. No tiene cooperadora escolar propia)

Jardín de Infantes Común (con edificio y personal de conducción propios)

Jardín de Infantes Integral (Con edificio y personal de conducción propios y jornada completa)

Jardín Maternal (en general ubicados en hospitales municipales)

Escuelas Infantiles (con edificio y personal de conducción propios. Constan de salas de Jardín Maternal y Jardín de Infantes)

2. Dependientes de la Secretaría de Educación. Gestión Privada:

- Jardines de Infantes anexo o a escuelas primarias privadas reconocidas por la ex Snep

3. Dependientes de la Secretaría de Acción Social:

- Centros Materno-Infantiles integrados a las CAF (Centros de Acción Familiar)

4. Dependientes del Ministerio de Bienestar y Acción Social:

- Jardines Materno-Infantiles pertenecientes a las Obras Sociales
- Jardines privados con habilitación municipal (las llamadas guarderías).

En relación con el Jardín Maternal su identidad pedagógica se encuentra todavía en construcción. Si bien no existen instituciones que se autodenominen guarderías, el nombre de Jardín Maternal no implica que todas ellas funcionen con carácter educativo.

No se observan cambios curriculares profundos en la formación de maestros. En el ámbito de la MCBA, se pone énfasis en la creación de la carrera docente en el Nivel Inicial, la capacitación como requisito para el ascenso, y la búsqueda de una identidad educativa diferenciada de la Escuela Primaria.

Como hemos visto la formación del Nivel Inicial estuvo muy relacionada con la formación del personal capacitado para poder brindar la enseñanza, esto obviamente es desde el punto de vista pedagógico, no así para el caso de las “Guarderías”. Por tal motivo consideramos importante hacer una relación en la historia de la formación del Nivel Inicial con la formación de personal capacitado para la educación de los infantes.

Cuadro de Historia del Nivel Inicial y de la Formación de Profesores

Año	Situación
1823	Se crea la primera escuela para párvulos dependiente de la Sociedad de Beneficencia.
1860	Sarmiento encarga a Juana Manso la educación de la primera infancia.
1870	Se funda un Jardín de Infantes en Buenos Aires subvencionado por el gobierno. Introducen el método froebeliano (este método se basa en el aprendizaje por medio del juego).
1873	Se promulga la Constitución de la Provincia de Buenos Aires que plantea la constitución de Escuelas Infantiles.
1884	La Ley 1420 contempla la creación de Jardines de Infantes en aquellos lugares donde se los pudiera dotar convenientemente. Se organiza el 1° Curso de profesorado de Kindergarten en la Esc. Normal de Paraná.
1893	Se sanciona la Ley de creación de Jardines de Infantes anexos a las escuelas Normales (en general no se establecen por falta de personal).
1897	Por ley del Congreso se decreta la fundación de la Escuela especial de Profesorado de Kindergarten en Cap. Fed.
1899	Se modifica el ingreso admitiendo sólo a maestros y profesores normales que egresan con igual título en la especialidad.
1900	El Consejo Nacional de Educación clausura las salas de Jardines de Infantes de las escuelas de Cap. Fed.

Tesina: Cuadro Integral de mando

1903	Leopoldo Lugones solicita la transformación del Profesorado de Kindergarten en Escuela Normal de Maestros.
1905	Se transforma el Profesorado según el pedido de Lugones.
1913	Se crean Jardines en barrios obreros a instancias del socialismo. Comienzan a difundirse las ideas de Montessori (Escuela Nueva)
1922	En la Capital el Consejo Deliberante crea jardines para niños de 18 meses a 6 años hijos de familias obreras.
1926	Se comienza a utilizar los métodos de la escuela nueva o activa.
1937	Se plantea nuevamente la organización del Profesorado de Kindergarten.
1941	Comienzan a crearse Jardines de Infantes para niños de 3 a 5 años. Ante la necesidad de extender el número de Jardines de Infantes y capacitar a los docentes, el Consejo Nacional de Educación crea un curso acelerado formativo de maestras de Infantes para maestras en actividad con duración de un año.
1948	Por decreto N° 26944 se extiende el sistema educativo a la edad preescolar.
1961	El Consejo Nacional de Educación define los fines de la educación preescolar.
1967	Se elabora el primer currículum que no llega a ponerse en vigencia por cambio de gobierno.
1972	El Consejo Nacional de Educación elabora el primer Diseño para el Nivel Preescolar privilegiando los Centros de Interés.
1978	Se transfieren las escuelas del Consejo a las provincias y a la MCBA (ley 21809/810). Cada jurisdicción elabora su diseño curricular.
1982	La MCBA pone en vigencia el Diseño para el Nivel Preescolar. Se independiza el Jardín de la escuela primaria con la creación de Direcciones nucleadas (JIN).
1989	Se modifica el Diseño curricular y se define el Nivel como Jardín maternal y de infantes. Se crean Escuelas Infantiles (Jardines maternas y Jardines de Infantes), JIC (Jardines comunes), JI (jardines integrales) con dirección pedagógica propia.
1993	La ley Federal de Educación define la educación inicial como Jardín de Infantes (3 a 5 años, este último obligatorio) y Jardín Maternal (ley 24195/93).
1994	Se aprueban los Contenidos Básicos Comunes para el Nivel Inicial. Cada jurisdicción se aboca a la definición de currículum a partir de la obligatoriedad de la sala de 5 años.

Transformación del contrato fundacional

La Guardería

La guardería surgió a consecuencia de una demanda social definida: guardar –cuidar a los bebés- niños, mientras la madre trabaja, particularmente en sectores socialmente desfavorecidos.

El contrato fundacional se definió para asistir a la infancia en relación con la satisfacción de necesidades básicas, como alimentación, sueño, higiene (actividades de crianza)

La función social asignada a la Guardería se definió desde la dimensión asistencial. El grupo familiar logró resolver el problema de atención del bebé. A partir del cambio en la definición del rol de la mujer y su incorporación al mundo laboral, el Jardín Maternal se constituyó en una posibilidad o una alternativa para la organización familiar.

En la actualidad, en el modelo Jardín Maternal, la dimensión pedagógica ha ido ganando terreno. El campo didáctico ha empezado a albergar el tratamiento conceptual, que enriquece las propuestas didácticas. La transformación del contrato beneficia a la infancia y a la niñez: exigiendo profesionales que puedan confluir la contención afectiva con la elaboración de propuestas didácticas con base científica. Algunas instituciones educativas maternas van dejando de ser depósitos improvisados, para pasar a convertirse en escenarios escolares, diseñados deliberadamente por los docentes para resultar ambientes acogedores que promueven situaciones de aprendizaje.

El Jardín Maternal se va convirtiendo en un placentero ambiente de enseñanza y de aprendizaje, aún en construcción y va adquiriendo mejor forma lo cual posibilita la reasignación de sentido al primer mandato, el asistencial. La consideración de la dimensión pedagógica no significa la anulación de la asistencial, sino la resolución de actividades de crianza desde una mirada enseñante.

Las docentes de Jardín Maternal pueden trabajar las propuestas didácticas logrando climas de afecto, protección, alegría, facilitando situaciones de enseñanza y de aprendizaje, cercanas a la zona de desarrollo próximo de los bebés y niños.

El Diseño Curricular de Jardín Maternal añade legitimidad pedagógica a la existencia del ciclo; cada institución maternal parte de este marco curricular al que actualiza y recrea según la particularidad del contexto en que opera.

El Jardín de Infantes.

En sus comienzos, el Jardín de Infantes se originó con un mandato social especificado desde la dimensión pedagógica.

En la actualidad, dos procesos resultan relevantes en relación con la transformación del contrato fundacional y los movimientos de marcha y contramarcha:

1. La continuidad, profundización y afianzamiento de la dimensión pedagógica del ciclo Jardín de Infantes; ampliación y consistencia que mantienen coherencia con el contrato fundacional y función social asignada al Nivel Inicial.
2. Ante situaciones de pauperización progresiva han surgido instituciones en las que prevalece la dimensión asistencial, quebrándose la función social asignada en el primer paso.

Los movimientos de marcha nutren y enriquecen el contrato fundacional en su vinculación con la dimensión pedagógica, dando cuenta de la posibilidad del cumplimiento de la función social. El progresivo incremento en la toma de conciencia, por parte de diversos grupos sociales, de la necesidad de que los niños concurren al Jardín de Infantes.

Los movimientos de contramarcha significan retrocesos, que logran determinan nivel de afianzamiento; estos retrocesos debilitan, desvirtúan o desdibujan la función social primordial. A consecuencia del empobrecimiento económico, fuera del circuito de educación formal, surgen instituciones que trabajan casi exclusivamente desde la dimensión asistencial. Niños que pertenecen a sectores populares son absorbidos por instituciones sostenidas desde el voluntariado.

6.2. La Ley Federal de Educación - Ley 24.195

Extractos de la Ley que se relacionan con el contenido de la Tesina

Derechos, obligaciones y garantías

Artículo 1 - El derecho constitucional de enseñar y aprender queda regulado, para su ejercicio en todo el territorio argentino, por la presente ley que, sobre la base de principios, establece los objetivos de la educación en tanto bien social y responsabilidad común, instituye las normas referentes a la organización y unidad del Sistema Nacional de Educación, y señala el inicio y la dirección de su paulatina reconversión para la continua adecuación a las necesidades nacionales dentro de los procesos de integración.

Artículo 2 - El Estado Nacional tiene la responsabilidad principal e indelegable de fijar y controlar el cumplimiento de la política educativa, tendiente a conformar una sociedad argentina justa y autónoma, a la vez que integrada a la región, al continente y al mundo.

Artículo 3 - El Estado Nacional, las Provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, garantizan el acceso a la educación en todos los ciclos, niveles y regímenes especiales, a toda la población, mediante la creación, sostenimiento, autorización y supervisión de los servicios necesarios, con la participación de la familia, la comunidad, sus organizaciones y la iniciativa privada.

Artículo 4 - Las acciones educativas son responsabilidad de la familia, como agente natural y primario de la educación, del Estado Nacional como responsable principal, de las Provincias, los Municipios, la Iglesia Católica, las demás confesiones religiosas oficialmente reconocidas y las Organizaciones Sociales.

Del Sistema Educativo Nacional

Artículo 6 - El Sistema Educativo posibilitara la formación integral y permanente del hombre y la mujer, con vocación Nacional, proyección Regional y Continental y visión Universal, que se realicen como personas en las dimensiones cultural, social, estética, ética y religiosa, acorde con sus capacidades, guiados por los valores de vida, libertad, bien, verdad, paz, solidaridad, tolerancia, igualdad y justicia. Capaces de elaborar, por decisión existencial, su propio proyecto de vida. Ciudadanos responsables, protagonistas críticos, creadores y transformadores de la Sociedad, a través del amor, el conocimiento y el trabajo. Defensores de las Instituciones Democráticas y del medio ambiente.

Estructura del Sistema Educativo Nacional

Artículo 10 - La estructura del Sistema Educativo, que será implementada en forma gradual y progresiva, estará integrada por:

...’Educación inicial, constituida por el Jardín de Infantes para niños/as de 3 a 5 años de edad, siendo obligatorio el ultimo año. Las Provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires establecerán, cuando sea necesario, servicios de Jardín

Maternal para niños/as menores de 3 años y prestaran apoyo a las Instituciones de la Comunidad para que estas les brinden ayuda a las familias que lo requieran.”

Educación Inicial

Artículo 13 - Los objetivos de la Educación son:

- a) Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación y gráfica.
- b) Favorecer el proceso de maduración del niño/a en lo sensorio motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio-afectivo y los valores éticos.
- c) Estimular hábitos de integración social de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
- d) Fortalecer la vinculación entre la Institución Educativa y Familia.
- e) Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en deficiencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras Instituciones Comunitarias.

Artículo 14 - Todos los Establecimientos que presten este servicio, sean de gestión estatal o privada, serán autorizados y supervisados por las autoridades educativas de las Provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. Esto será extensivo a las actividades pedagógicas dirigidas a niños/as menores de 3 Años, las que deberán estar a cargo de personal docente especializado.

6.3. Prediseño Curricular - MCBA

Propósitos de la Educación Inicial

La Educación Inicial se hace responsable:

En relación con los alumnos

- Propiciar la integración en la tarea educativa de sus culturas, sus lenguajes, valorando sus historias personales y respetando sus individualidades peculiares.

- Asumir actitudes democráticas y promover el desarrollo de valores que reflejen la solidaridad, el cuidado de sí mismos y de los otros, el diálogo efectivo y la resolución conjunta de los problemas.
- Favorecer el desarrollo progresivo de sus identidades, la autonomía personal y la pertenencia a la comunidad local y nacional.
- Brindar un clima de afecto y confianza a fin de que adquieran seguridad en sus propias capacidades cognitivas, motrices, afectivas, sociales y expresivas en la relación con los otros y con el conocimiento.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo de su capacidad creativa y el placer por el conocimiento.
- Organizar la actividad educativa respetando sus necesidades lúdicas, de experimentación y expresión, asegurando una enseñanza de conocimientos significativos que amplíen y profundicen sus aprendizajes.
- Propiciar el desarrollo de sus capacidades de comunicación a través de los diferentes lenguajes verbales y no verbales.
- Promocionar el cuidado de la salud bio-psico-social de la población infantil, desarrollando una tarea preventiva y realizando, si fuera necesario, la posterior orientación y derivación.

Arbitrar acuerdos y estrategias para la articulación entre niveles, considerando la continuidad y la coherencia interna.

En relación con la comunidad y los padres

- Integrar a las familias en la tarea educativa propiciando la comunicación, el diálogo constructivo y el respeto mutuo.
- Estrechar los vínculos con la comunidad creando espacios reales de participación y articulación en una labor compartida.
- Establecer relaciones interinstitucionales que permitan una mejor utilización de los recursos comunitarios.

En relación con los equipos de trabajo

- Considerar la tarea institucional como espacio de compromiso participativo que respete la autonomía de la gestión en el marco de lo normativo.

- Fomentar la constitución de equipos de trabajo que organicen democráticamente su proyecto distrital e institucional y ejerzan su tarea con una actitud responsable, crítica y reflexiva.
- Asegurar la capacitación permanente del personal, a fin de acrecentar el desarrollo profesional de sus miembros.

6.4. Ambiente Físico⁸

El Jardín de Infantes debe contar con un espacio interno y otro externo

Las salas:

Es fundamental que las salas correspondientes a cada sección tengan una superficie proporcional al número de niños que han de contener. Se considera que la superficie adecuada es de 11/2 metros cuadrados por niño. Cuanto más pequeños son los niños más espacio necesitan para desarrollar su actividad.

Es importante la orientación de la sala para que en ella entre el máximo de luz natural durante la mayor parte del día, tratando de evitar la entrada de los rayos del sol (orientación noreste-norte). La iluminación artificial debe ser adecuada y que no perturbe la visión de los niños.

Las ventanas deben ocupar el 20% o 30% de la superficie con relación al piso y estar a la altura de los niños. Es bueno que cuenten con vidrios traslúcidos que dejan pasar la luz pero no permiten una visión clara del exterior para impedir la distracción de los niños. Es importante que las paredes y el techo aíslen el frío, calor y los ruidos. Es conveniente que la sala tenga buena acústica para amortiguar gritos y ruidos.

El techo debe tener una altura de 3 mts a 3,30 mts. Las paredes tienen que ser de pinturas claras y mates para evitar brillos. Es necesario revestir las paredes desde el piso hasta 1,30 mts. Aproximadamente de un material lavable. También es conveniente tener zonas de las paredes revestidas de un material blando que permita colocar láminas y trabajitos (corcho o telgopor). La disposición de las puertas y ventanas deben evitar las corrientes de aire.

⁸ Ordenanza n° 52137 de la M.C.B.A. – 10 de noviembre de 1997.

Los pisos deben ser de un material blando, de textura suave y cálido para que los niños puedan sentarse sobre ellos sin inconvenientes. Son útiles las baldosas de goma o láminas plásticas. Deben ser de fácil higiene.

Los enchufes deben estar altos y en ningún caso al alcance de los niños, el jardín debe contar con un interruptor de corriente.

Tanto el sistema de calefacción debe ser el más seguro y adecuado, siendo éste el de manejo central.

La sala debe tener libre acceso al espacio exterior y comunicación directa con los sanitarios. Estos incluirán inodoros y lavatorios en proporción de 1 cada 10 niños. Estos deben ser cómodos para el manejo de los mismos, debiendo contar además con toallas y jabones al alcance de los niños.

SUM

El salón de usos múltiples debería posibilitar el desarrollo de actividades que precisan gran despliegue de movimientos o de encuentro entre las salas a partir de propuestas compartidas. Este se puede utilizar también, en el caso de jardines de jornada completa, como comedor para los niños, además de lugar para reuniones de padres y como salón de actos.

Espacio Exterior

Las actividades al aire libre son imprescindibles para los niños de etapa inicial. El Jardín de Infantes tiene que ofrecer la posibilidad de gritar, moverse, trepar, correr, saltar, respirar aire puro.

Este espacio no sólo va a favorecer lo motriz sino también lo social, el lenguaje, la independencia, etc.

Debe estar cerca de las salas y de los baños. Debe ser seguro, limpio y cómodo. El tamaño variará de acuerdo a la cantidad de niños.

Tiene que tener zonas de sol y de sombra, sería ideal que tuviera algunos árboles.

Debe contar con una zona de césped o arena donde se colocarán los grandes aparatos un arenero, una zona de piso de baldosas y otra de tierra para hacer jardinería.

Los materiales: aparatos fijos para trepar, hamacas, escaleras verticales y horizontales, troncos, caños para pasar por dentro, carros con ruedas, elementos para transportar, elementos de jardinería, etc.

El equipamiento

El equipamiento básico de una institución de nivel inicial se divide en dos grupos:

- Material de uso didáctico, que comprende aquellos que permiten desarrollar contenidos específicos, hasta aquellos que estimulan los diferentes tipos de juego.
- Material de apoyo para la tarea, que incluye mesas, armarios, sillas, equipos de sonido, etc.

6.5 Descripción del Jardín Mayor:

El Jardín Mayor se trata de un establecimiento educativo que brinda el servicio de Educación Inicial Común, con jardín maternal y jardín de infantes, en un solo turno ‘Mañana’ y por la tarde se cuenta con talleres.

La educación está normada por el Estado Nacional y por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se encuentra supervisado y controlado por la Secretaria de Educación, y específicamente por la Dirección de Educación de Gestión Privada.

Se ubica en el barrio de Belgrano, en Capital Federal, en la zona de las Barrancas, en 3 de Febrero 1750.

Comenzó su funcionamiento como Jardín de Infantes en el año 1996. El edificio pertenece a un dueño, quien es el que representa legalmente al Jardín de Infantes.

Anteriormente dicho establecimiento se utilizaba como instituto y residencia para niños discapacitados.

Segmento de Clientes

Como se comentó en el análisis de las fuerzas competitivas del Grupo Estratégico, existen distintos clientes, el cliente del Jardín Mayor sería los grupos familiares conformados por madres de entre 22 y 40 años sin importar su estado civil. El nivel socioeconómico es ABC1 y la parte superior del C2. Por lo general se encuentran económicamente activos y son profesionales (el padre, la madre o ambos). Cuya

necesidad se encuentra principalmente en un lugar de juego; la necesidad de cuidados; y la necesidad de socialización del niño, a una relación calidad / precio elevada. No hay muchos padres buscadores de precio únicamente.

El diferencial buscado por el segmento de clientes es el de la mejor relación calidad (espacio y servicios) y precio.

Estructura Organizacional

El Jardín se compone de:

Salas	Alumnos	Maestra Titular	Maestra Auxiliar	Alumnos x maestra
1 de niños de 1 ½ año	6	1		6
2 de niños de 2 años	24 (12 c/sala)	2 (1 c/sala)	2 (1 c/sala)	6
1 de niños de 3 años	14	1	1	7
1 de niños de 4 y 5 años	9	1		9

Como se puede apreciar se cuenta con grupos reducidos por maestra, esto es para poder poner foco en la educación y formación personalizada, pudiendo aplicar las técnicas de aprendizaje grupales pero focalizando en cada alumno su perfil y peculiaridades.

Cuenta con una Directora quien es la que realizar las tareas correspondientes a su función además de las tareas de coordinadora pedagógica.

También hay una persona encargada de la portería.

Se cuenta con tres talleres que se brindan en el horario de la tarde, estos son:

- Deportes – Se brinda dos días a la semana con una profesora especialmente contratada para ello y con especialización en educación para niños de estas edades. Al mismo asisten niños de dos años para arriba. Uno de los días las actividades se realizan en una cancha de fútbol donde los niños pueden distenderse y hacer actividades de mayor movimiento. Ambos días la actividad es de 2 horas, no hay diferencial por edad está todo el grupo junto.
- Inglés – Es una vez por semana y está dado por una de las maestras. Está dirigido para los chicos de 3 años o más, no hay diferencial por edad, está todo el grupo junto. La actividad es de 2 horas.
- Experimentación – También se realiza una vez por semana y lo da otra de las maestras. Este taller también es para los de 3 años o más, no hay diferencial por edad, está todo el grupo junto. Su duración es de 2 horas.

Como se puede apreciar se cuenta con una estructura chica, centralizando gran parte de las tareas administrativas y responsabilidades de dirección y coordinación en la directora.

Metodología Educativa

Se trabaja teniendo en cuenta los diseños curriculares (determinados por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Este punto se ha tratado en la historia, y como recordatorio hoy en día se está bajo la Ley Federal de Educación, en un período de integración interna.

Recordemos que se está utilizando la Pedagogía Crítica que resignifica la concepción tradicional de que todo niño puede y debe aprender los conocimientos que le posibilitarán una inserción activa y transformadora de la sociedad. La planificación se hace a partir del niño, con énfasis en los contenidos. El niño tiene una participación activa en la elaboración del conocimiento. El conocimiento se construye a través de la interacción con el medio y con los otros.

Adoptando lo anterior, el método de enseñanza-aprendizaje del Jardín Mayor esta basado en la personalización e innovación, utilizando las últimas y más modernas herramientas pedagógicas. Cuenta con una técnica muy clara y totalmente diferencial con relación al resto de las instituciones educativas pertenecientes al Grupo Estratégico. Esto se ha podido comprobar por medio de las maestras (que han trabajado o trabajan en otras instituciones de la zona) y de los comentarios de los mismos padres que trasladan a sus hijos de otros Jardines al Jardín Mayor, así también como de los ex alumnos.

La metodología ha sido implementada por la directora con soporte y ayuda de profesionales que trabajaban en el instituto de niños discapacitados, esto hace que tenga un componente de personalización y atención individual similar al que se cuenta en la educación de estos niños. De esta forma se cuenta con una excelente metodología para trabajar sobre el proceso de aprendizaje y detectar los inconvenientes de cada niño y poder educarlo y ayudarlo con las actividades, las técnicas, y la participación familiar en sus distintos pasos de avance.

El trabajo con las maestras consiste en la planificación anual que se realiza conjuntamente con la directora.

Al inicio de clases se tiene un período de adaptación en el cual participan los padres dentro de las aulas, junto con sus niños.

Luego se implementa las distintas etapas de la planificación que se dividen por proyectos y unidades didácticas, de esta forma se puede seguir la evolución de los niños y mantener informados a los padres.

Estructura física

Cuenta con 863 metros cubiertos, y 302 metros descubiertos. Cumpliendo ampliamente lo que solicita la reglamentación gubernamental y es solicitado como conveniente.⁹

La casa tiene dos plantas. La planta baja cuenta con 505 metros cubiertos y allí se ubican: la dirección con su baño privado, la secretaria, la sala de maestras, la cocina, la sala de niños menores a 1 años y medio, y dos salas de 2 años. También se encuentra la sala de usos múltiples de la planta baja, la recepción, la sala de actividades plásticas, 1 baño especialmente acomodados para los chicos y un patio interno techado rodeado de galerías.

La planta alta cuenta 358 metros cubiertos y allí se encuentran: la sala de computación, la sala de usos múltiples del primer piso, la sala de 3 años, la sala integrada de 4 y 5 años, 2 baños: divididos para varones y mujeres, la sala de los rincones, un salón para reuniones, una sala para coordinación, 3 salas sin uso (por el momento), una ludoteca, dos patios externos.

Además cuenta con un jardín verde en el frente de la casa, y un patio exterior de piso de cemento con juegos de motricidad gruesa, que totalizan 302 metros cuadrados.

Como se puede apreciar las instalaciones son muy grandes y amplias, además al tratarse de una casa antigua, cuenta con techos altos que hacen que cada espacio sea percibido como más espacioso aún.

Las instalaciones también cuentan con los servicios necesarios para los niños de estas edades, se cuenta con un muy buen servicio de calefacción, por medio de estufas individuales en cada una de las salas. Así mismo para el período de

⁹ En el punto 6.3 del anexo se encuentran los requerimientos necesarios.

primavera y verano se cuenta con ventiladores, espacios abiertos, grandes patios, y por la arquitectura la casa se mantiene a una temperatura agradable.

La historia del Jardín

- ✓ Se inició las actividades en el año 1996, denominándose “Colegio Mayor”, pero era un Jardín de Infantes. Se inició con una directora (la que actualmente sigue ocupando dicha posición) y de una maestra. Se inició con 5 chicos cuyas edades rondaban los 3 años. Se realizaron campañas de comunicación por medio de mailings con bases de datos adquiridas, se insertó panfletos en los diarios de la zona, y algunos anuncios en el suplemento de Belgrano del diario La Nación. La directora inicia su carrera este mismo año, con muy pocos conocimientos sobre negocios.
- ✓ Al año siguiente se mantuvo la cantidad de alumnos, la estructura siguió siendo la misma (directora y maestra). Se mantenía la misma denominación de “Colegio Mayor”. Se continuó con la comunicación por medio de los panfletos y anuncios. Durante este año se realizaron cumpleaños. También se iniciaron charlas con jardines que estaban cerrando sus puertas para analizar la compra del fondo de comercio.
- ✓ Durante el año 1998, se creció en cantidad de alumnos dado que se cerraron jardines en la zona. Se sumó a la estructura una maestra más. Se conformaba por dos grupos: 2 años y otra integrada por niños de 3 y 4 años. Se continuaba con panfletos y anuncios. Ya no se realizaron más cumpleaños. Se va sumando experiencia por parte de la directora sobre el negocio pero se continúa con muchas dudas y temores.
- ✓ En el año 1999 las cosas siguieron el mismo curso. Continuaban los cierres de Jardines de la zona, pero el Jardín no veía gran migración hacia su institución.
- ✓ En el año 2000, se ve un incremento importante en la cantidad de alumnos, dado que se mantienen los del año anterior e ingresan nuevos provenientes de cierres de instituciones de la zona. Se realiza un cambio de marca e imagen denominándose la institución como “Jardín Mayor”. Se continuó con panfletos y anuncios, acá se incorpora los datos en una guía zonal de colegios (nueva). Se comienza a brindar servicios extras como talleres por la tarde. Se mejora y profesionalizan algunos procesos operativos y administrativos del Jardín. La

Tesina: Cuadro Integral de mando

directora cuenta con mayor experiencia y confianza. Se incorporan más maestras, así se conforman las salas por edades, también se comienzan a utilizar más instalaciones.

- ✓ Al inicio del año 2001 se tuvo una deserción importante de los niños de mayor edad (12 alumnos) incitado por un grupo de padres, buscando un jardín que tuviera primaria, por tal motivo no se ve representado el crecimiento por el ingreso de nuevos niños. Se incorpora la sala de 1 año y medio. Se arman mayor cantidad de talleres por la tarde, en el taller de deportes se habilita una cancha para desarrollar actividades con mayor movilidad, se inicia el curso de inglés y de experimentación. Se incorporó una maestra más. Se realizó una inversiones en imagen por medio de cartelería y dispositivos de comunicación en la vía pública. Se incorporan a la enseñanza oficial (con supervisión y control de la Dirección General de Educación de Gestión Privada) las salas de 1 ½, 2 y 3 años, a partir de mediados del año 2001.
- ✓ En lo que va del año 2002 se ven los resultados de las inversiones realizadas en el año anterior. Se incorpora una maestra y 2 auxiliares, se arma una 2° sala de 2 años. Se sigue profesionalizando los servicios. Se hacen inversiones en imagen sobre la vía pública.

La evolución de facturación y de niños del Jardín desde sus inicios fue la siguiente:

Año	Alumnos	Maestras		Alumno X Maestra	Facturación (año)	\$/alumno (mes)	\$/maestra (mes)	Ganancia (anual)
		Titular	Auxiliar					
2002	53	5	3	6.6				
2001	38	4	1	7.6	76,882	169	1,281	28,557
2000	35	3	1	8.8	66,127	157	1,378	23,802
1999	13	2	0	6.5	22,098	142	921	3,548
1998	11	2	0	5.5	20,758	157	865	2,208
1997	6	1	0	6	10,114	140	843	-2,436
1996	5	1	0	5	6,494	108	541	-6,056

Datos financieros

Ingresos

Los ingresos están dados por las cuotas de los niños, las matrículas de inscripción y reinscripción, y los talleres didácticos.

Las cuotas se encuentran en el orden de los \$190, la misma son cobradas por distintos medios: efectivo, cheque y transferencia bancaria. Se cobra mensualmente,

no hay abonos de mayor cantidad de meses. Se cuenta con descuentos por hermanos de 10%.

Las matrículas corresponden a la reserva del lugar para el año próximo o el lugar nuevo en el curso del año a iniciar, tiene el valor igual a la cuota para los nuevos y tiene un descuento del 20% para los alumnos que ya están cursando.

No hay diferencial de precios por los distintos años o salas (1^{1/2}, 2, 3, 4 y 5).

Talleres didácticos: se cuenta con 4 talleres, que se realizan de lunes a jueves, siendo estos taller de experimentación, taller de inglés, taller de deportes (2 días).

Un punto muy importante es que no se tiene mora en el cobro de ninguno de los servicios brindados.

Gastos

Los gastos son los sueldos de las maestras (titulares y auxiliares), los materiales didácticos y de entretenimiento, los gastos de mantenimiento, los sueldos de personal administrativo/operativo y los impuestos y servicios públicos.

Los sueldos se encuentran encuadrados en los convenios docentes, para las maestras que se encuentran en los cursos incorporados, así mismo en el convenio colectivo de comercio para las que se encuentran en las salas que todavía no han sido incorporadas. Son el principal gasto del Jardín.

Los impuestos y servicios públicos son los segundos en importancia, y corresponden a teléfono, gas, electricidad, agua y ABL.

Los materiales didácticos, los juegos, y demás materiales son comprados en distintos proveedores, sin tener uno específico.

Los gastos de mantenimiento son importantes se distribuyen mensualmente para todo lo que sea limpieza y arreglos menores. Luego tenemos los arreglos importantes que se realizan en los períodos donde no hay actividad escolar. Se trata de una casa antigua que debe ser cuidada y conservada para que tenga las condiciones óptimas para albergar a los chicos.

Sueldos de personal administrativo y operativo, hoy en día se cuenta con dos personas, una que hace la función de portera y además de empleada doméstica, y la

otra que se encarga del cuidado y vigilancia de la casa (tipo casera), esta persona vive en la casa.

Inversiones

El Jardín Mayor cuenta con un activo clave y fundamental que es la casa y el terreno donde se encuentra ubicado, su valor no se conoce con exactitud, pero se podría hacer un mal cálculo, considerando lo siguiente: a) el terreno tiene 835 metros cuadrados de superficie plana, si consideramos la cubierta y las distintas plantas esto aumentaría más aún, pero tomaremos una postura conservadora y lo dejaremos de lado, b) si consideramos que el valor del metro cuadrado para la zona en la que se encuentra estaba, antes de la devaluación y demás inconveniente, en los U\$S 1.200, ahora podríamos decir que se cayeron los valores en un 40% (cosa que en propiedades no es así pero estaremos siendo conservadores), el metro estaría a U\$S 720) por ende el valor de la propiedad podría considerarse que estaría aproximadamente entre U\$S 600.000 y 650.000.

Las inversiones se consideran a las remodelaciones que se puedan realizar a las instalaciones y de todas las compras de elementos durables (como mínimo 2 años) de:

- Elementos utilizados para la formación tanto de alumnos como de maestras
- Muebles para las aulas o los espacios comunes
- Instalaciones para brindar servicios (cocina, calefacción, refrigeración, etc.)

Todos los años se han ido realizando pequeñas inversiones como ser: computadoras, impresoras, scanners, muebles, calefactores, equipos musicales, equipos de audio, televisores, muebles para las aulas, areneros, distintos juegos de plaza, juegos de aprendizaje multimediáticos, elementos para deportes (pelotas, sogas, colchonetas, etc.), etc.

La amortización se considera de 2, 3 y 5 años, dependiendo del tipo de elemento.