



TRAB ED2006 D7

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

Trabajo de Ascenso

PLAN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL PARA EL PREESCOLAR JOSÉ LAURENCIO SILVA

Presentado por: Lic. Ana Díaz de Giannantonio para optar a la categoría de Profesor Asistente

DERECHO DE AUTOR

Yo, Ana Díaz Brito, titular de la cédula de identidad número 6.512.316 cedo a la Universidad Metropolitana el derecho de reproducir y difundir el presente trabajo titulado "Plan de Promoción Institucional para el Preescolar José Laurencio Silva", con las únicas limitaciones que establece la legislación vigente en materia de derecho de autor.

En la ciudad de Caracas, a los 19 días del mes de Julio de 2004.

Autor



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe Natalia Castañon, Tutor del trabajo de Grado "Plan de Promoción Institucional para el Preescolar José Laurencio Silva", elaborado por Ana Díaz Brito, para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por el decanato de Postgrado de la Universidad Metropolitana, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador.

En la ciudad de Caracas, a los 19 días del mes de Julio de 2004.

Nombre: Natalia Colanion

Tutor

INDICE GENERAL

	-			
\sim	ES	 пл	-	N
	_	141		

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	3
1.1 Cambio en las Organizaciones y en las Instituciones Educativas	3
1.2 Planificación Estratégica Educativa para el Cambio	9
1.3 Marketing para Instituciones Educativas	15
1.4 La Promoción Institucional desde Perspectiva de Marketing	18
1.5 Descripción del Preescolar José Laurencio Silva.	25
CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO	31
2.1 Tipo de Investigación	31
2.2 Población y Muestra	
2.3Tecnicas de Recolección de Datos	33
2.3.1 Matriz DOFA	33
2.3.2 Grupo de Enfoque	34
2.4 Análisis de los Resultados	37
2.4.1 Análisis de los Resultados. Matriz DOFA	37
2.4.2 Análisis de los Resultados. Grupo de Enfoque	55
CAPITULO III. CONCLUSIONES	
CAPITULO IV. PROPUESTA	65
BIBLIOGRAFÍA	75

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS:		
Tabla Nº 1. Diagnóstico Interno de la Institución.	39	
Tabla Nº 2. Diagnóstico Externo. Macro Entorno Institucional.	47	
Tabla Nº 3. Diagnóstico Externo. Micro Entorno Institucional.	50	
Tabla Nº 4. Mapa de Necesidades.	53	
Tabla Nº 5. Objetivos, Actividades, Estructura Organizativa e		
Indicadores de Calidad.	66	
Tabla Nº 6. Recursos.		
Tabla Nº 7. Elementos para la Implementación y Evaluación del Plan.	71	
GRÁFICOS:		
Gráfico 1. Promoción a través de Medios Impresos.	59	
Gráfico 2. Promoción a través de Nuevas Tecnologías de la		
Información.	59	
Gráfico 3. Promoción a través de la Comunicación Oral, Directa y		
Presencial.	60	
Gráfico 4. Otras Estrategias Sugeridas por los Representantes.	61	

RESUMEN

PLAN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL PARA EL PREESCOLAR JOSÉ LAURENCIO SILVA

Autora: Ana Díaz

Tutor: Natalia Castañon

Caracas, 19 de Julio de 2004

Los cambios sociales en los que se encuentran inmersas las instituciones educativas, obliga a los actores que forman parte de las mismas a reaccionar, asumiendo el cambio como una oportunidad de crecimiento y transformación.

El crecimiento en la oferta educativa con la creación de escuelas, la crisis económica que viven las familias, el desempleo y la movilidad demográfica, son algunos factores que inciden en la involución de la matrícula escolar afectando especialmente a aquellas pequeñas escuelas que atienden una sola etapa de la escolaridad, como el Preescolar.

La carencia de estrategias profesionales para el desempeño como gerente institucional, que agobia a los directores como líderes, también es otro factor que impide romper con los viejos paradigmas para alcanzar la calidad educativa que demanda la transformación de la sociedad.

Bajo esta perspectiva, la dirección del Preescolar José Laurencio Silva, se ha visto en la necesidad de emprender nuevas estrategias de gestión, elaborando un diagnóstico institucional, que permita revisar las necesidades de la comunidad educativa, priorizarlas y seleccionar objetivos esenciales que marquen el rumbo de la institución. Ha considerado, la planificación estratégica como herramienta, así como, el trabajo en equipo compartido y comprometido de la comunidad de padres y representantes, para hacer frente a la gestión del cambio.

El rescate de la matrícula escolar es un reto a alcanzar. La promoción institucional, se seleccionó como el camino o rumbo, que apoyado de la

participación de los padres y de la noción de marketing como medio de acción (comunicación) y de pensamiento estratégico, permitirá la creación planificada de estrategias para obtener la estabilidad y crecimiento, frente a la tendencia de desgranamiento creciente en la matrícula, que se ha evidenciado, año tras año, en la institución.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, surge de la necesidad de generar estrategias gerenciales, que permitan dar respuesta a la problemática institucional que desde hace dos años se plantea la Dirección del Preescolar José Laurencio Silva, con respecto a la disminución progresiva de la matrícula escolar.

El Preescolar José Laurencio Silva, es una institución privada inscrita en el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, fundada en el año 1999. Se encuentra ubicado en la urbanización San Bernardino y atiende a la población infantil de 16 meses a 6 años de edad. Posee capacidad para atender 90 niños y, actualmente, cuenta con una matricula de 46 niños, lo que equivale al 51 % menos de su capacidad. Durante los dos últimos años escolares, se ha presentado un descenso en la matrícula de 23 niños, en el 2002-2003, y 14 niños, en el 2003-2004.

Los padres han argumentado las razones de su retiro del preescolar, coincidiendo, en su mayoría, con la necesidad de buscar escuelas con todos los niveles educativos en las que sus hijos puedan continuar la escolaridad (básica, media y diversificada), buscar escuelas más económicas por el deterioro del ingreso familiar y escuelas cercanas al hogar por el cambio de residencia, producto de la misma reseción económica.

Para recuperar la matrícula escolar, se han generado estrategias de acción como: ampliar la cobertura de atención a niños más pequeños (inicialmente se atendían niños a partir de los 2 años y, actualmente, de 16 meses en adelante), lo que generó el ingreso de algunos niños en el nivel maternal, congelar los costos de inscripción y mensualidades; diseñar e implementar la página Web del Preescolar; publicar a través de panfletos y vallas comerciales. Estas estrategias no han contribuido con los resultados esperados, por lo que exigen un cambio en el que se puedan rediseñar las estrategias de promoción, resaltando la imagen de la institución educativa y proyectando hacía la población en general el conocimiento de la escuela.

La presente investigación es de relevante importancia para la continuidad del Proyecto Pedagógico de Plantel del Preescolar José Laurencio Silva y estará dirigida a alcanzar los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivo General:

Diseñar un plan de promoción institucional para la captación de matrícula escolar en el Preescolar José Laurencio Silva.

Objetivos Específicos:

- 1. Analizar el contexto institucional del Preescolar José Laurencio Silva.
- 2. Recoger la opinión de los padres sobre estrategias de promoción institucional.
- 3. Diseñar las actividades y estrategias para el plan de promoción institucional

CAPITULO I. MARCO TEORICO

•

•

1.1. El CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Los cambios en las organizaciones se presentan de manera acelerada y constante. Como lo expresa Rodríguez (2001, p.14), durante los últimos cien años, la empresa moderna y la manera de conceptualizarla ha evolucionado, de ser concebida como producto de la era de la máquina, hasta ser un producto de la revolución industrial.

Muestra de la evolución del concepto de las empresas se destaca según lo expuesto por diferentes autores, que plantean:

"Las organizaciones eran consideradas como maquinas cuya función era servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo; así, su principal y única función era producir utilidades." Ackoff (1999) citado por Rodríguez (2001, p. 14).

Esta concepción de la empresa estaba fundamentada en el papel de propietarios que ejercían el poder ilimitado sobre sus empleados, podían contratarlos, recompensarlos o despedirlos a su completo arbitrio y los trabajadores eran concebidos como personas con habilidades limitadas para los cargos, con aspiraciones y niveles educativos muy modestos. Rodríguez (2001, p. 14).

Posteriormente, los trabajadores, sus lugares de trabajo y la sociedad continuaron cambiando, producto de la Primera y la Segunda Guerra Mundial. Surge el concepto de la empresa como "organismo social" y su principal propósito era la supervivencia y el crecimiento, lo que llevó a los administradores a continuar siendo el cerebro de la corporación, pero sus empleados se transformaron en su principal recurso. Las empresas, se preocupaban más por su salud y seguridad y se hizo evidente que el modo como se sentían los empleados respecto al trabajo, tenía un efecto sobre la cantidad y calidad de trabajo que realizaban. La capacitación del personal se

convirtió en algo especial, por lo que la inversión en esta área se elevó considerablemente en las empresas. (Rodríguez, 2001, p. 15).

-

-

0

-

9

000000

Un nuevo concepto aparece en la década de los sesenta, la empresa como "sistema". Este concepto permitió ver a la empresa como un sistema abierto, organizado en subsistemas interrelacionados entre sí y que se encuentran en relación dinámica con el suprasistema o medio ambiente.

La organización es concebida como un sistema inserto en su medio, que interactúa intensamente con su entorno, posee una misión central que hace que todas las partes realicen las funciones orientadas hacia un objetivo común y pasa a ser una empresa constituida por gente que utiliza conocimientos, técnicas, maquinaria y equipos (subsistema técnico), que trabaja en actividades integradas (subsistema estructural), que se interrelaciona socialmente (subsistema personal) y que administra planea, organiza, dirige y controla el esfuerzo global (subsistema administrativo). (Rodríguez, 2001, p. 16 y 17).

Desde esta perspectiva, la supervivencia de la organización (industrial, comercial o de servicio), es solo posible, si en la interacción con su medio ambiente logra un estado de equilibrio dinámico, conservando su capacidad de trabajo y de transformación.

Las empresas, ante la gestión de transformación, desarrollan actitudes producto de la resistencia que conlleva el cambio, el cual, en oportunidades, es interpretado como una amenaza a los modos de hacer las cosas, las actitudes tradicionales, las relaciones ya establecidas y las dependencias jerárquicas y funcionales existentes. (Martín, 2001, p. 186).

Los procesos de transformación se generan a partir de un conjunto de factores críticos que los impulsan, y las empresas, cualquiera sea su naturaleza, deben interpretar las crisis, ya que la supervivencia de la organización dependerá de asumir el proceso de cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Pero: ¿Qué factores han amenazado la supervivencia de las empresas?, Rodríguez (2001, p. 24) señala algunos factores asociados con:

El producto, una empresa que no diversifica su producto, nace, crece se estanca y desaparece. El mercado, el aumento súbito en la demanda provoca el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo, o por el contrario, un descenso repentino en la demanda lo que priva a la empresa de los ingresos. La tecnología, el avance o atraso tecnológico. El capital, la subcapitalización, la falta de capital de trabajo, el costo del dinero y la división de patrimonio entre propietarios. El personal, cuando se oponen a las reformas y a las condiciones de trabajo o cuando exigen demasiado en cuanto a las condiciones sociales y salarios. La competencia, que hace referencia a los costos de los factores de producción que varían de un país a otro, para lo cual, la industria nacional debe actuar frente a la competencia extranjera.

Las instituciones educativas no escapan a los procesos de cambio y se ven en la necesidad de reaccionar para la supervivencia. La velocidad del cambio, a menudo, no permite a quienes conducen una institución educativa reaccionar a tiempo. El reto para estas instituciones es estar preparadas para identificar las crisis, identificar los problemas que amenazan el ámbito educativo, abandonar los viejos paradigmas y alcanzar la calidad educativa que se espera en el nuevo siglo. (Manes,1999, p. 13)

0

000

0

0000000

Algunas amenazas que se vienen manifestando en el ámbito educativo, ante las cuales se hace necesario gestionar la transformación son, según lo expuesto por Manes (1999, p. 13-15);

- El crecimiento de la oferta educativa: la aparición de nuevas escuelas y el ingreso al sector de inversionistas sin conocimiento sobre la función social de la escuela, provoca saturación de la oferta educativa.
- El descenso y retraso en la matriculación: la crisis económica y la movilidad sociodemográfica, han incidido en la involución de la matrícula

anual, la sobreoferta de vacantes y el retraso general en la inscripción y reinscripción de alumnos en las instituciones.

-

-

-

-

0

•

0

0000

0

- El efecto "cascada": familias que han sufrido problemas económicos por el desempleo, se ven obligados a reducir los gastos en educación de sus hijos y cambiarlos a instituciones más económicas o del sector oficial.
- Morosidad en el pago de mensualidades: frente a la recesión de la economía, la morosidad en los pagos de mensualidades es ejercida por los padres inescrupulosos, que en la creencia de que la institución no puede interrumpir el curso de la educación obligatoria, aprovechan para mantener a sus hijos, en calidad de alumnos regulares, durante todo el ciclo sin cancelar, creando grandes problemas a los administradores escolares.
- Deterioro del compromiso docente: la pauperización de los salarios docentes, su imagen deteriorada en la sociedad, la falta de estímulo hacía la carrera de maestro y el poco tiempo destinado al perfeccionamiento y actualización en servicio, ha provocado la perdida de la "vocación docente" y la desactualización de quienes ejercen la profesión.
- Carencia de autentico liderazgo directivo: el papel del directivo frente al cambio, se encuentra en plena crisis producto de la carencia de estrategias profesionales para gerenciar las instituciones.
- Desarticulación entre niveles: existe la fragmentación del proyecto educativo, falta de articulación en el trabajo que se hace entre los niveles del sistema para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como, falta de coordinación entre los proyectos institucionales, regionales e internacionales.
- La comunicación institucional deficiente y los rumores: la difusión de rumores es uno de los peores problemas que puede sufrir una institución, así como, la desinformación normativa que ha sido un foco conflictivo en las decisiones institucionales.
- Poco trabajo en equipo y reuniones improductivas: la carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo, conlleva a pensar en

proyectos desarticulados y sin la dimensión de consenso necesaria. También la resistencia al trabajo en equipo, ha generado reuniones improductivas un mayor deterioro en las relaciones interpersonales de directivos, docentes y personal en general.

000000000

•

0

En cuanto al Preescolar José Laurencio Silva, algunos factores que han generado la necesidad de planificar nuevas estrategias para responder a los cambios, coinciden con lo planteado por Manes, ya que, el crecimiento de la oferta educativa en el micro entorno en el cual se encuentra ubicado el Preescolar, (San Bernardino, 8 Preescolares en la zona), ha generado un crecimiento en la oferta educativa, dentro de la urbanización. Así mismo, el uso de técnicas de promoción publicitaria como vallas comerciales colocadas en árboles y postes de la zona y panfletos impresos distribuidos en la prensa nacional, han sido técnicas de promoción poco acertadas por su reducido efecto en la comunidad de padres, como medio para llegar hasta la institución.

La crisis económica y el deterioro del ingreso familiar, de lo cual no han escapado los representantes del Preescolar, ha generado el egreso de alumnos inscritos, la sobre oferta de vacantes y, por lo tanto, la necesidad de mantener el proceso de inscripciones y reinscripciones abierto gran parte del año escolar. Esta situación, no es exclusiva del Preescolar ni de otras escuelas privadas, es necesario resaltar que las escuelas oficiales liderizadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, se han visto afectadas por la situación, teniendo que ampliar los lapsos de inscripción institucional hasta el mes de Abril, de cada año escolar, tal como se refleja en la Resolución Nº 07 del 25 de febrero de 2003, en este caso, para atender el traslado que hacen los padres de escuelas privadas al sector oficial, buscando abaratar costos en la educación de sus hijos.

Las nuevas oportunidades para gestionar la transformación, que en la actualidad debe enfrentar el Preescolar José Laurencio Silva, objeto de este estudio, se encuentran respaldadas por lo expuesto por Manes (1999, p. 15),

al plantear que la dirección de una institución educativa debe tener en cuenta:

•

•

0000

- La profesionalización de la conducción de la institución educativa: es necesario actualizar las estrategias o herramientas de gestión y el liderazgo como claves de éxito.
- Eficiencia solidaria desde la administración: la administración escolar debe asumirse, comprendiendo que una institución educativa es una organización con fines sociales, pero que debe sobrevivir a la crisis.
- Reorganización y redimensionamiento institucional: los nuevos contenidos requieren la reorganización de tareas y espacios, que pueden resultar positivos en su conjunto.
- Administración de los procesos de cambios: los procesos de cambio deben ser planificados, tratando de sincronizar los tiempos institucionales con lo tiempos de cambio y evaluando las consecuencias de las decisiones institucionales.
- Marketing educativo, externo e interno: la investigación de expectativas de una comunidad educativa brinda un diagnóstico de las necesidades sociales que debe brindar la institución. El uso de técnicas de marketing requieren la apertura al mejoramiento de los procesos institucionales desde adentro hacia fuera.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa: La dirección por objetivos y valores es esencial desde la función educativa y formativa de la escuela y aporta un aire renovado a los modelos autoritarios de gestión en el pasado.
- Elaborar el Proyecto Educativo Institucional y actualizar la propuesta educativa: Es necesario para marcar el rumbo de la institución. Debe elaborarse entre todos los miembros de la Comunidad Educativa y apoyarse de la planificación estratégica y normativa.
- Trabajo en equipo y comunicación del nuevo paradigma institucional:
 el verdadero líder directivo es el que promueve el trabajo en equipo con

honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia, haciendo uso de la comunicación fluida entre clientes externos e internos.

0000000

0000000

.

•

0

000000000

Esta visión positiva, de las oportunidades que se tienen a nivel gerencial para asumir las transformaciones, permiten afirmar que para gestionar el cambio, la Dirección del Preescolar José Laurencio Silva debe tener en cuenta a través de un Plan de Promoción Institucional: 1. la actualización en las estrategias que ha empleado para la captación de matrícula escolar, a través de la planificación estratégica como herramienta; 2. aún cuando la finalidad como empresa de servicio, es proveer de un fin social (educar),debe, desde la perspectiva administrativa, lograr el sustento necesario para ofrecer el servicio; 3. incorporar las herramientas de marketing interno, para conocer las expectativas de los padres, con respecto a las estrategias de promoción que se pueden diseñar y aplicar; 4. tener presente la comunicación o divulgación del Proyecto Educativo Institucional para fundamentar su rumbo como escuela y, 5. trabajar en equipo para el diseño de las nuevas estrategias promocionales de la institución.

1.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EDUCATIVA PARA EL CAMBIO

Para hacer frente a la Planificación Estratégica Educativa, es necesario definir "planeación" y "estrategia" desde la perspectiva empresarial, revisar la relación que se pone en evidencia entre estos términos y los elementos necesarios a considerar para su aplicación al ámbito educativo.

Son pocas las posibilidades de que las actividades dirigidas hacia objetivos organizacionales se puedan coordinar sin planeación. La improvisación en las empresas provoca el abordaje de tareas al azar, poco funcionales y exige de un gerente genio que pueda dominar todo el trabajo. Para comprender la planeación, se debe tener en cuenta su definición e importancia para las organizaciones.

La planeación esta compuesta de numerosas decisiones, orientadas hacia el futuro. Es esencial para el adecuado funcionamiento de la organización, ya

que permite pensar por adelantado lo que se desea alcanzar, reconocer hacia donde se dirige la acción, es decir, la forma como se conseguirá encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos, de manera que permite establecer las medidas para afrontar los cambios. (Rodríguez, 2001, p. 36-39).

•

•

-

0

Munich y García (s/f) citado por Rodríguez (2001, p 37), define la planeación como: "la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".

Burt K (s/f), citado por Rodríguez (2001, p. 37), la define como "el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias".

Ezequiel Ander-Egg (1993), citado en Manes (1999, p. 20), la define como; "el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de escasos recursos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados".

Las definiciones destacan elementos comunes en torno a la planeación como son; el esquema o plan, los objetivos, las acciones y el cambio. Estos elementos, están en constante relación y requieren de la función clave de "la estrategia", para dar orientación y estructura a los planes.

Desde esta perspectiva, "la estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos, con el fin de ganar ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable", en otras palabras la estrategia traza el planteamiento básico a seguir para alcanzar ciertos objetivos" (Rodríguez 2001, p. 44).

Christiensen y Andrews (s/f), citados por Rodríguez, (2001, p. 94), definen la estrategia como "un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él"

Ross y Kami (s/f), citados por Rodríguez (2001, p. 94), señala que; "son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica"

•

•

.

•

Las definiciones, destacan las acciones, la misión de la empresa y el contexto o entorno, como elementos que enmarcan a la estrategia y le atribuyen la función de ser la encargada de dar a la organización, una dirección, que le permita relacionarse con el medio ambiente y subsistir en él. Los términos definidos se complementan, por ello, la planeación formal en toda estrategia organizacional, debe proporcionar una disciplina que obligue a los gerentes a visualizar periódica y cuidadosamente hacia delante, exigir comunicaciones rigurosas acerca de las metas, aspectos estratégicos y asignaciones de recursos, producir bases para evaluar e integrar planes a corto plazo, ampliar horizontes de tiempo y proteger las inversiones a largo plazo, tales como la investigación y el desarrollo, así como generar un acervo psicológico y un marco de referencia informativo acerca del futuro con el cual los gerentes pueden decidir a corto plazo. (Mintzberg y Brian, 2003).

En otras palabras, la planificación estratégica se ha hecho importante, ya que, permite prepararse para hacer frente a los cambios del medio ambiente en que opera una organización. Cuando los cambios eran más lentos, los gerentes podían operar sobre el supuesto de que el futuro podía ser relativamente igual al pasado, hoy los hechos ocurren con demasiada rapidez y las organizaciones se ven en la necesidad de desarrollar "nuevas estrategias" apropiadas para los problemas únicos y las oportunidades del futuro. (Rodríguez, 2001, p. 46).

Las instituciones educativas inmersas en cambios acelerados día a día, y de cara a los nuevos desafíos que plantean las transformaciones, deben aplicar la "planificación estratégica educativa", como herramienta de gestión institucional.

Manes (1999, p. 20) define la planificación estratégica educativa como; "el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las

fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones".

00000000000

•

-

Destaca el conjunto de elementos que se deben tener en cuenta para desarrollar la planificación estratégica educativa, considerando: La evaluación del entorno, análisis de las oportunidades y amenazas del afuera y de las fortalezas y debilidades del adentro. La visión, como la percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa. La misión, que es el estado básico de la existencia y los objetivos de una institución, ya que refleja el pensamiento y los valores de sus fundadores y conductores, y debe responder a las necesidades de la comunidad donde se inserta. Las metas y objetivos, como enunciados cuantificables, realizados a través del trabajo en equipo, con un plazo y un responsable de su cumplimiento. Las estrategias y acciones, método de pensamiento para clarificar y jerarquizar los acontecimientos, que requiere de un objetivo a cumplir, un pensamiento creativo para el desarrollo de ideas en pro del objetivo a alcanzar, un marco de eficiencia optimizando los recursos con que se cuenta y el compromiso para implementar acciones concretas. La organización y los sistemas de control, es planificar en conjunto, articulando niveles (directivos coordinadores y docentes), además de, realizar el control periódico de lo planificado para repensar acciones concretas frente a las contingencias que se presenten. (Manes, 1999, p. 22-23).

Alvarez y Santos (1996, p. 131- 165), plantean que para el trabajo eficaz, las instituciones educativas deben contar con un modelo de planificación que permita a la dirección plantear acciones a su debido tiempo, corregir, reconducir y responder a dos interrogantes fundamentales: ¿Qué es lo que vamos a hacer?, lo que hace referencia a los objetivos y ¿Cómo nos

planteamos llevarlo a cabo?, haciendo referencia a la planificación estratégica.

Los elementos del modelo de planificación estratégica propuestos por Álvarez y Santos (1996, p. 133-135), contemplan:

0000000000000000

- 1. El análisis del contexto: consiste en visualizar los factores externos (económicos, tecnológicos, sociales, entre otros), e internos que inciden en el contexto educativo (formación del profesorado, relaciones personales, imagen del centro, actitud y compromiso de los miembros de la comunidad educativa para llevar a cabo cualquiera que sea el proyecto), con la finalidad de obtener un diagnóstico institucional de necesidades o problemas y poder priorizar los mismos para su abordaje.
- 2. Los objetivos e indicadores de calidad: permiten tener una idea clara o visión, de cual es la intención del proyecto de gestión relacionada con la problemática del centro que reclama cambio o innovación, para conseguir resultados de calidad. Los indicadores de calidad, se contemplan con la finalidad de saber hasta qué punto se está progresando en el sentido previsto, si se ha conseguido solucionar los problemas identificados en el diagnóstico y en que medida los resultados obtenidos satisfacen a las personas implicadas.
- organizativa: permite combinar distintos elementos según las posibilidades y necesidades de la institución. Contempla pasearse por; cómo se involucrará a las autoridades del centro o las externas a este, se trabajará en equipo o de forma individual, cómo se financiará el plan (a través de la autofinanciación o de la interdependencia), qué elementos de la legislación vigente se tomarán en cuenta, se considerarán las expectativas del cliente o mercado, es decir, cómo se promoverá la interacción entre el cliente y el centro educativo, qué acciones habrá que tomar en relación con costo, calidad y tiempo, qué estrategia específica se abordará cuando un recurso para su aplicación sea limitado o muy

abundante y, por último, la posibilidad de no presentar ningún tipo de estrategia cuando se piensa que el futuro es muy estable o por el contrario, tan caótico que aplicar estrategias se presenta como imposible.

.

0

•

•

-

-

•

•

- 4. Recursos a utilizar: se refiere al cómo, con qué y con quién llevar a cabo el plan. Entre los que se pueden nombrar; los recursos materiales, logísticos, humanos con los que se cuenta y que constituyen la mayor riqueza. También contempla aquellos recursos de apoyo al plan, que va a condicionar su evolución y éxito, por ejemplo, el recurso humano, la colaboración, la participación, el trabajo en equipo y la comunicación.
- 5. Implementación de la planificación y evaluación: que contempla en la agenda revisar el tiempo para el desarrollo de las acciones paralelas y consecutivas, los roles de las personas que participaran como responsables, actores permanentes y expertos externos que deberán asesorar o evaluar, las resistencias humanas y organizativas que se presentarán producto de la inercia, los hipercríticos, los obstruccionistas y los que tienen pánico al cambio, los ajustes, o respuestas posibles a aporta para hacer frente a las resistencias, la comunicación entre los actores permanentes del proyecto, los implicados y expertos externos y el control y la evaluación que hace referencia a las etapas previstas para hacer el seguimiento y feedback.

Las definiciones revisadas y los elementos de la planificación estratégica educativa desde la perspectiva de los autores consultados, son de relevante importancia para la elaboración del Plan de Promoción del Preescolar José Laurencio Silva.

Si se considera, según lo expuesto por Manes (1999, p. 31-33), que las instituciones que aplican estas herramientas de gestión son las que mejor satisfacen las necesidades de la comunidad educativa, las más reconocidas por la calidad de sus servicios y por superar las expectativas de padres y alumnos (lo que constituye una herramienta promocional valiosa), las que obtienen estabilidad y crecimiento frente a la tendencia de desgranamiento

creciente año tras año, las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia, las mejores preparadas para enfrentar contingencias y las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas, entonces, la planificación estratégica educativa se convierte en una herramienta indispensable para planificar la dirección que debe tomar el diseño del Plan de Promoción para el Preescolar José Laurencio Silva, a fin de rescatar la tendencia que se presenta desde hace dos años, hacia la reducción de la matrícula escolar. Esto podrá ser posible, a través de la creación de un esquema práctico, producto del trabajo con los padres, que permita modificar la forma como se ha obrado en materia de promoción (con resultados poco efectivos) y visualizar lo posible, en cuanto a nuevas estrategias de promoción institucional.

0

.

0

0

•

La definición de los elementos para la elaboración del Plan objeto del presente trabajo de investigación, tomará como base el esquema planteado por Álvarez y Santos (1996) en torno a la Planificación Estratégica y se nutrirá de los aportes conceptuales del enfoque sobre marketing, lo que proporcionará las herramientas básicas sobre promoción institucional, para el diseño de estrategias que permitan llegar al mercado que es de interés institucional.

1.3. MARKETING PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El Marketing, como ciencia relativamente moderna, es una disciplina en la que se integran parcialmente otras áreas del saber, como la psicología, la sociología, las ciencias de la comunicación, la antropología cultural, entre otras. (Martín 2001, p. 38).

La definición de marketing ha ido variando a través de la historia económica. La American Marketing Association (1960) ha modificado radicalmente la definición desde una perspectiva empresarial, hasta considerarla como una actividad que puede realizar cualquier institución aunque no tenga fines de lucro. Según la AMA (1960), citada por Martín (2001, p. 39), en el año 1960 marketing era "la ejecución de ciertas actividades en los negocios, que de una manera planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancía y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo".

Desde esta perspectiva empresarial, el marketing consistía en vender productos a cambio de un precio, refiriéndose exclusivamente a relaciones de intercambio comercial.

Posteriormente, hacia el año 1985, la definición sufre una transformación, con miras a dar cabida dentro del concepto de las actividades de marketing a las organizaciones no empresariales, como; empresas de servicios, la administración pública, las instituciones sin ánimo de lucro y las asociaciones benéficas.

Surge, el marketing como: "el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones. (Cooke, E.,(1986), citado por Martín, 2001, p. 40)

El intercambio, se pone de manifiesto en esta definición, a lo que Kotler (1992), citado por Martín (2001, p. 40), responde como definición; " el marketing es el proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor por otros".

Esta definición arroja una connotación más amplia del marketing, como proceso a aplicar tanto en el ámbito empresarial como en el no empresarial. Desde esta perspectiva, Lambin (1990), citado por Martín (2001, p. 40-41) distingue tres dimensiones del marketing a considerar: Como instrumento de análisis para conocer y evaluar la potencialidad del mercado, el comportamiento de los consumidores y las tendencias. Como medio de acción, herramienta para la conquista de clientes y mercados, haciendo

énfasis en la comunicación, publicidad y promoción. Como ideología, filosofía y esquema de pensamiento socioeconómico.

Así mismo, una mirada desde las instituciones permite distinguir dos niveles de marketing, según lo expuesto por ESIC (1996), citado por Martín (2001, p. 41), el marketing como pensamiento estratégico, que supone la adaptación de la institución al mercado (plan de marketing), el marketing como conjunto de instrumentos o herramientas (técnicas de investigación de mercados, de organización y de marketing).

-

-

0

-

El marketing como pensamiento estratégico, requiere de los elementos de la planificación. Muchas instituciones educativas han sobrevivido sin realizar planes de marketing, quedando en riesgo hasta cuándo podrán resistir, sin planificar, con una competencia cada año más fuerte y frente a un mercado que no crece. Revisar los elementos para la elaboración de un plan de marketing, permitirá a las instituciones educativas llegar mejor al mercado que les interesa y obtener los fondos para su desempeño.

Kotler (1991), citado por Manes (1999, p. 37-3), recomienda los siguientes pasos para un Plan de Marketing orientado a instituciones educativas:

- Análisis contextual: hace referencia a las tendencias del entorno destacando las debilidades y fortalezas del microentorno, así como las oportunidades y amenazas del macro entorno.
- Análisis de Recursos: la institución debe identificar los recursos que tiene en cuanto a personal, fondos, instalaciones y sistemas, con sus debilidades y fortalezas.
- Formulación de metas: es definir la misión e ideario de la institución educativa así como las metas o propósitos que debe enfatizar cada institución.
- Formulación de estrategias: que pueden ser, estrategias académicas; decisiones sobre programas actuales, para mantenerlos o elaborar otros nuevos; estrategias de oportunidad de servicios y mercados; como identificar nuevos programas con oportunidades en el mercado;

estrategia competitiva, para mirar hacia la competencia; estrategia de posicionamiento, que permite describir como las personas o grupos perciben a la institución en relación a otras instituciones; estrategias de mercados objetivos, dirigidas al mercado o conjunto de personas que tiene un interés actual y potencial en el producto o servicio y la capacidad de pagarlo.

000000000000

•

-

0

0000000

- Diseño de organización: lo que la institución debe tener para llevar a cabo la estrategia; estructura (física y equipamiento), personal y cultura institucional (procesos).
- Diseño de sistema: desarrollar un sistema formal de planificación que abarque planeamiento, ejecución y control.

Para efectos de la investigación, se tomará en cuenta la dimensión de marketing como medio de acción; haciendo énfasis en las estrategias de comunicación y promoción, y el nivel de marketing como pensamiento estratégico, específicamente dirigido a crear un plan organizado y sistemático de promoción institucional, para la conquista de nuevos alumnos y usuarios empleando para ello la estructura de planificación estratégica propuesta por Alvarez y Santos (1996).

1.4 PROMOCIÓN INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE MARKETING

La promoción es una variable vital del marketing, es comunicación, y para ponerla en práctica, se debe tener en cuenta que comunicar es un proceso a dos bandas, en la que no sólo hay que hacerlo bien, sino confirmar que el público sabe que lo hacemos bien.

La comunicación permite abrirse al entorno. Las instituciones educativas deben plantearse la comunicación con su mundo interior y el exterior, a la hora de realizar un plan de información, revisando, cómo debe realizarse esta comunicación.

En cuanto a la comunicación interna, los alumnos en las instituciones juegan un papel importante como fuente de información para los padres, familiares, amigos y adultos de la comunidad con quienes están en contacto. Si los alumnos se sienten bien en sus clases, saben lo que pasa en la escuela, hablarán bien de su centro y responderán de forma afirmativa a las preguntas que se les hagan. Algunos mecanismos que se pueden diseñar para que los alumnos participen del proceso de promoción y comunicación institucional son; elaborar cartas de bienvenida al centro después de las vacaciones escolares, recibir a los alumnos por la mañana cuando llegan al centro, pasar por las aulas y ponerse a la disposición de los alumnos para lo que necesiten, mantener la política de puertas abiertas en la dirección, incorporar carteleras de anuncios a la vista de los alumnos, participar en las reuniones de la asociación de alumnos en las que se tratan temas generales del centro, comunicar al inicio del año escolar las normas de disciplina escolar, entregar el manual o reglamento general del alumno donde se de a conocer todo lo relacionado con el funcionamiento del centro. (Álvarez y Santos, 1996, p. 56-60).

En cuanto a la comunicación externa, que incluye a los miembros de la comunidad, padres que ya han dejado el centro, miembros del distrito escolar o de la zona educativa, que de una u otra forma trabajan para el centro, el plan estratégico de comunicación debe contemplar: boletines periódicos con actividades resaltantes de lo hecho o por hacer en la institución, conferencias o charlas sobre tópicos de interés, participar en reuniones municipales y dar a conocer las características más sobresalientes del centro, invitar a jubilados y personas de la tercera edad a representaciones teatrales, conferencias o actividades deportivas en la institución, dejar información sobre el centro en bibliotecas públicas, privadas, bancos, oficinas y agencias de compra ventas de inmuebles (puede ser de interés para un padre que se muda a la urbanización conocer las alternativas para la educación de sus hijos), incorporar la figura del voluntario para trabajar en el centro (puede ser

0

un buen transmisor de la imagen del centro en la comunidad), planificar una sesión de centro abierto a visitantes (varias veces al año) para dar conocer lo que se hace, preparar un informe anual sobre logros y un calendario escolar sobre las actividades programadas para el año escolar para enviar a las instancias educativas superiores, participar en charlas sobre educación en emisoras de radio y televisoras locales. (Álvarez y Santos, 1996, p. 161-165). Según Manes (1997, p. 66): "No promover una institución educativa significa incomunicarla con sus mercados y sobre todo con la posibilidad de crecer frente a la competencia".

Un programa de promoción institucional constituye el medio para que la institución pueda lograr sus objetivos, como por ejemplo, la captación de matrícula escolar, la difusión de su proyecto institucional, entre otros.

Promover significa, "hacer conocer", "hacer valorar" y "atraer" públicamente, de modo de poder "mover hacía adelante", aquello que se ofrece. (Manes, 1997, p. 62).

Algunas premisas que se deben tener en cuenta para realizar una promoción institucional efectiva, las describe Manes (1997, p. 64), destacando;

- la promoción institucional, debe estar establecida dentro del marco de un plan de marketing, ya que es un medio para alcanzar los objetivos de la institución y no un fin en sí misma.
- Se debe cuantificar y cualificar los costos y resultados de una campaña promocional institucional.
- Acompañar los incentivos con mecanismos promocionales que sustenten la imagen institucional.
- Acotar las promociones institucionales en el tiempo y no repetirlas con periodicidad crónica, ya que pierden su valor y atractivo.
- Definir incentivos promocionales originales y valorados por la demanda que se desee captar y retener.
- Procurar que la promoción se adecue a cada momento del ciclo de vida de la institución.

Muchas son las actividades que se pueden incluir en un plan de promoción institucional, lo importante es que varíen según sea la etapa por la que esté pasando la institución. (Manes, 1997, p. 62-65)

00000000000000

-

.

•

0000

En la etapa de introducción, es esencial comunicar al mercado la existencia de la institución, atraerlo para que entre en contacto con los objetivos, el diseño curricular, la metodología pedagógica y aplicar promociones en el costo de la matrícula.

En la etapa de crecimiento, es esencial retener alumnos, por lo que los incentivos promocionales se deben dirigir; a los padres y alumnos actuales, creando estrategias por permanencia, (becas por número de hijos, por ejemplo) y al mercado potencial, para lo cual es fundamental realizar reuniones informativas con la presencia de las docentes protagonistas de la calidad educativa, la recomendación que pueden hacer padres y alumnos que pertenecen a la institución, invitando a familiares y conocidos para participar en eventos deportivos, charlas o clases abiertas para padres que se realicen en la escuela, de manera que, entrando en contacto con el servicio en acción, puedan ver y comparar con las instituciones que actualmente conocen.

En la etapa de madurez, en la cual los incentivos promocionales deben concentrarse en el posicionamiento de la institución, por una parte planificando eventos que consoliden la lealtad del mercado actual de padres y representantes, a través de la celebración de fechas especiales en la institución como el día de la familia, aniversario del colegio y la entrega de reconocimientos por tradición, comportamiento solidario, mérito entre otros. Y por otra parte, mantener vínculos estrechos con exalumnos, para permitir a la institución conservar el flujo de matrícula gracias a los hijos de quienes estudiaron en sus aulas. Un ejemplo de este tipo de incentivos es comunicar a las familias que su hijo recién nacido tiene un cupo reservado en la escuela.

Pero, ¿Por dónde empezar? La planificación promocional efectiva requiere de creatividad para desarrollar propuestas novedosas, empuje para implementarlas y un esquema sencillo y claro para su desarrollo.

Según Manes (1997, p. 67); "Esta integrada por la publicidad, la promoción de ventas o institucional, la fuerza de ventas, el marketing directo, las relaciones públicas y la prensa. La combinación de estas estrategias, definirá, cómo la institución educativa va a comunicarse con sus mercados y el conjunto de actividades o incentivos que pondrá en marcha, para sensibilizar a padres y alumnos. A continuación se explican brevemente:

•

•

Las relaciones públicas y la prensa; los medios de comunicación están ávidos de noticias, materia prima para funcionar. Una institución puede producir noticias acerca de su accionar cotidiano, organizar información, tomar fotografías de lo que hace y a través de un comunicado difundirlo en la prensa. Puede convocar a un medio televisivo para mostrar un evento especial, desarrollando un vínculo permanente con los medios televisivos, investigando quienes son los encargados de distintas sesiones e invitándolos a la institución para presenciar eventos que sean de su interés. Esto le permitirá sostener y mejorar la imagen institucional frente a distintos públicos. El marketing directo; el término hace referencia a "un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y /o una transacción en cualquier sitio" (Manes, 1997, p. 72). Brinda diferentes herramientas operativas como el "Direct Mailing" o correo directo, "Telemarketing," o marketing por teléfono, cupones, catálogos y medios interactivos.

El Mailing o correo directo, puede emplearse para comunicar a los exalumnos, identificados a través de una base de datos completa y actualizada, una oferta de servicios extracurricular, o una convocatoria de reintegración a la institución. Debe llamar la atención del destinatario desde la presentación del sobre con una frase que invite a leer, el mensaje debe estar desarrollado en el código de los destinatarios, debe enviarse

personalizado, resumir en sus primeras líneas el objeto de la propuesta y sus beneficios, ser enviado en el momento apropiado, motivar al destinatario a responder a través de un llamado telefónico, el llenado y envío de un cupón, y reiterar los envíos para despertar el interés por responder.

El telemarketing es una forma interactiva que se desarrolla por vía telefónica y que requiere de preparación previa para saber; qué se va a decir y cómo se va a argumentar. Se puede aplicar de entrada, cuando una persona llama a la institución para pedir información, o de salida, cuando una persona entrenada llama de parte de la institución a los integrantes de la base de datos. Requiere para su aplicación de al menos dos líneas telefónica, una computadora con la base de datos, telemarketers adiestrados y supervisados, un scrip o guión de telemarketing que orienta sobre qué se dirá durante la llamada, un menú de los posibles argumentos correspondientes de respuestas y un libro o registro de la llamada que permitirá evaluar la gestión de telemarketing.

00

-

La publicidad institucional; se refiere al conjunto de recursos empleados para hacer algo público. Según la American Advertising Association (1960), citada por Manes (1997, p. 81), "es toda comunicación paga e impersonal que realiza un anunciante identificado a través de medios masivos para persuadir o influenciar al público".

Desde la perspectiva de las instituciones educativas, la publicidad implica: comunicación para generar una respuesta, costos para la institución, identificación de la institución ante el mercado con la publicación de su nombre de forma clara, medios para trasmitirla, como: visuales, sonoros y audiovisuales y la necesidad de conservar principios de ética comunicacional, dirigidos a motivar para conseguir una actitud y opinión favorable del público hacia la institución educativa

Promoción institucional o venta: hace referencia a la promoción del servicio educativo que deben hacer todos los miembros de la institución, como una forma de ser proactivos y salir a la búsqueda de la demanda.

Participar en ferias, exposiciones, olimpiadas educativas, permite a la institución comunicarse en vivo con el público, vincularse con otras entidades, mostrar su oferta educativa y presentar los beneficios del servicio que ofrece, con la posibilidad de convencer a los receptores de su calidad y valor agregado.

0000000000000000

•

00

.

0000000

•

En resumen, la promoción institucional no es algo aislado, sino un proceso permanente que comienza en el momento en que una institución es recomendada por padres y alumnos. Las instituciones tienen la oportunidad de realizar gestiones eficientes dirigidas hacia los multimercados que le permitan obtener beneficios como respuestas de sus acciones, en torno a la demanda, y proporcionar bienestar a la sociedad, otras organizaciones e individuos.

En el marco de la ética, los directivos y el personal de la institución, deben revisar la gestión de promoción de los servicios educativos y mejorarlas, tomando conciencia de los errores más comunes que se pueden cometer cuando de promoción institucional se trata.

Desde esta perspectiva, Manes (1997, p. 19) señala los errores típicos que las instituciones educativas deben evitar: no tener un plan de marketing, no desarrollar nuevos servicios educativos, publicar anuncios sólo en la sección educativa y cultural de los medios, no organizar reuniones educativas que promuevan matriculaciones, olvidar a los exalumnos, hacer mal el marketing directo, no realizar promoción institucional, no aplicar el telemarketing, carecer de materiales promocionales de presentación, creer que hacer mailing es solo escribir cartas, publicar la institución por medios ilegales, restringir la participación de los padres en el proceso y rechazar el marketing educativo como proceso de investigación de las necesidades sociales.

Desde la gerencia del Preescolar José Laurencio Silva, recorrer los errores, en torno a la aplicación de marketing educativo, permite determinar la necesidad de crear, junto a la participación de la comunidad educativa, un Plan de Promoción con nuevas estrategias, que desde la perspectiva de la ética comunicacional, permitan la captación de matricula escolar, la penetración de nuevos mercados y, paralelamente, el desarrollo de nuevos servicios.

DESCRIPCIÓN DEL PREESCOLAR JOSÉ LAURENCIO SILVA.

00000000000000

El Preescolar José Laurencio Silva fue fundado en 1998 bajo el nombre; Preescolar Uupa- Uhupa, como una guardería que atendía un grupo de niños en edad maternal. Es una institución privada, pertenece a la Lic. María de los Ángeles González (Administradora de profesión), quien lo fundó, dirigió durante sus dos primeros años y presentó en el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes en 1999, fecha en la cual recibió su inscripción formal, actual epónimo y el permiso de funcionamiento, como Unidad Educativa, lo que da la posibilidad de atender no solo el nivel Preescolar (como actualmente se hace), sino también la escuela básica.

Se encuentra ubicado en la Calle Occidente, Urbanización San Bernardino y pertenece al Distrito Nº 2 ante la Zona Educativa del MECD.

Atiende a la población infantil de 1 a 6 años de edad, hijos de padres profesionales, cuyo nivel socio-económico se ubica en la clase media, trabajadores de la zona, especialmente de empresas bancarias (Mercantil, Banco Central, Banco de Venezuela), de salud (Centro Médico, Hospital de Clínicas Caracas), de medios de comunicación (Globovisión, RCTV) de justicia (Palacio de Justicia) y de seguridad (empresas de seguridad). Sólo una minoría de los niños (3 o 4), se trasladan desde comunidades lejanas como San Antonio de los Altos y Guatire, para llegar a la institución.

El horario de asistencia es a medio turno (7:00 a 12:30) o turno completo (7:00 a 5:30) y las familias tienen la oportunidad de seleccionar el horario de acuerdo a sus necesidades. El horario a turno completo ha sido la opción seleccionada, por la mayoría de las familias, para que sus hijos participen en el Plan Académico.

Posee capacidad para atender 90 niños en grupos distribuidos por aula de 15 a 20 niños máximo, y cuenta con una población de 46 niños, lo que equivale al 51% menos de su capacidad. Este año se ha presentado un descenso en la matrícula escolar de 14 niños, en relación con el año escolar pasado.

•

0

•

0

•

00

0

•

0

En cuanto al recurso humano, el preescolar cuenta con un equipo directivo conformado por: Directora Docente, Directora Administrativa, Coordinadora Docente y Asistente a la Administración. El personal docente esta compuesto por 4 maestras, 3 auxiliares y 3 profesores de actividades extracurriculares que dictan clases de Inglés, Computación, Expresión Física y Musical, los cuales complementan la formación integral. El personal obrero lo constituye la conserje y la encargada de cocina, quienes realizan las funciones del comedor escolar.

El equipo de docentes a cargo de las actividades complementarias como expresión corporal, musical, inglés y computación, se ha establecido de dos maneras: los especialistas de expresión corporal y musical son contratados por el preescolar y para inglés y computación se contempla la figura de Outsourcing; especialistas externos al preescolar como Berlitz y Futurekids, fortalecen las áreas bilingüismo y tecnología, con expertos que pueden desarrollar estas actividades con excelencia.

En cuanto al Proyecto Pedagógico del Plantel, tiene como misión "promover el desarrollo integral del niño a través del aprendizaje activo, en un ambiente de apoyo que promueva la adecuada interacción niño-niño, niño-adulto, así como, la integración de la familia en las actividades de la escuela a fin de facilitar la creación de valores y normas comunes". (Proyecto Pedagógico de Plantel 1998, p. 3)

Promueve en su ejercicio diario la teoría del desarrollo evolutivo de Jean Piaget, basada en la construcción de los aprendizajes y la transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a las situaciones de la vida cotidiana y el rol mediador del docente propuesto por Vigotsky.

La atención esta enmarcada en el contexto establecido por el estado que determina: "la educación debe permitir el desarrollo Bio— Psico- Social del individuo, de manera que pueda desenvolverse en todos los ámbitos de la vida diaria". (PPP 1998, p. 4)

Para brindar atención a la población se consideran los siguientes lineamientos:

- Atención psicopedagógica preventiva y formativa: dirigida a diagnosticar alteraciones en el desarrollo del niño, favorecer el área social, la adquisición de hábitos y el desarrollo de conductas básicas que faciliten la integración en sociedad y favorecer el desarrollo cognitivo y del lenguaje para el ingreso en otros niveles del sistema educativo nacional
- Atención integral centrada en el niño: dirigida a considerar al niño protagonista de su proceso de aprendizaje, brindar un clima de apoyo que permita al niño manipular el ambiente, elegir materiales y espacios para el aprendizaje, usar su lenguaje en diferentes contextos e interactuar con niños y adultos
- Atención a los padres: dirigida a orientar y formar a los padres en el proceso de educación de sus hijos y fomentar una integración franca y efectiva entre el hogar y la escuela

El Plan Académico Anual, se diseñó en términos de procesos de aprendizaje y contempla los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivos Generales:

- Propiciar experiencias que permitan establecer las bases para el desarrollo de niños más autónomos, creativos, dignos y sujetos de derechos y garantías.
- Promover el desarrollo integral del niño de 0 a 6 años en sus aspectos físico, cognitivo, socio-emocional del lenguaje y psicomotriz.
- Actuar como instrumento permanente en la formación de los docentes responsables de la educación de los niños de 0 a 6 años.

 Propiciar oportunidades y condiciones para la integración de la familia en la acción educativa de los niños.

Objetivos Específicos:

00000000000

•

•

0000000000000

- Promover el desarrollo integral del niño estimulando las áreas: sensoriomotriz, cognitiva, socio-emocional y del lenguaje, respetando los procesos de aprendizaje infantil aproximados para cada edad cronológica.
- Planificar semanalmente experiencias de aprendizaje centradas en la metodología de los Proyectos Pedagógicos de Aula que favorezcan el desarrollo integral del niño.
- Evaluar al niño a través de la observación continua y el registro sistemático de los procesos de aprendizaje pautados para el año escolar.
- Organizar los ambientes y las rutinas de manera que propicien un clima de intercambio donde los niños y adultos compartan su protagonismo.
- Acompañar al personal docente a través de la capacitación, los círculos de acción docente, el intercambio interinstitucional y el modelaje, a fin de optimizar el proceso de enseñanza - aprendizaje de los niños.
- Promover la participación activa de los padres en la formación y educación de los niños, conociendo y siguiendo los lineamientos de nuestra institución, a fin de garantizar la coherencia y continuidad entre el binomio escuela - hogar.

En cuanto a la actividad pedagógica, se organizan los elementos curriculares, de la siguiente manera:

- La planificación semanal esta enmarcada en la metodología de los Proyectos Pedagógicos de Aula. Contempla el diagnóstico, experiencias claves, actividades, estrategias y evaluación. Se planifica promoviendo encuentros entre los docentes y el personal directivo.
- La jornada diaria se organiza con equilibrio entre los momentos para las actividades dirigidas (propiciadas por los docentes), las libres (propiciadas por los niños) y momentos para hábitos, descanso, alimentación y

recreación. Las actividades dirigidas tienen el propósito de reforzar los procesos de aprendizaje a través del sistema de trabajo Diveraprendo en la escuela y Diveraprendo en el hogar. Estas actividades ofrecen al niño la oportunidad de construir su propio aprendizaje de forma divertida, a través del intercambio con sus compañeros y familiares, asumir la responsabilidad en el desarrollo y alcance de metas, crear hábitos de trabajo, así como, reforzar las destrezas, nociones y los proyectos pedagógicos de aula que se implementan en el preescolar.

La jornada contempla momentos para asistir a las actividades extracurriculares como: Inglés (para iniciar al niño en la comprensión de una segunda lengua), Computación (para promover la exploración de la tecnología e interés por la herramienta), Expresión Corporal (para favorecer el desarrollo de destrezas motoras como; el equilibrio, la coordinación dinámica, coordinación visomotora, organización espacio-temporal, ritmo, actividad tónica, lateralidad, y direccionalidad) y Expresión Musical (para brindarle al niño oportunidad de desarrollar y expresar su potencial musical, su sensibilidad, sus aptitudes artísticas y su creatividad).

 El ambiente físico se organiza tomando en cuenta los principios para el aprendizaje activo, un número de 20 niños por aula y la distribución de edades. Las áreas de trabajo seleccionadas para las aulas son: tacos (para manejar unidades y construir toda clase de estructuras), arte (para la representación simbólica del mundo que rodea al niño) y juegos tranquilos (para permite clasificar, ordenar, formar patrones)

Otras áreas comunes para los niños del preescolar son: videoteca (para las experiencias con material impreso; cuentos, libros y material audiovisual), dramatización (para identificarse con personas significativas de su hogar, comunidad, héroes, experimentar como se sienten otras personas, ensayar miedos y conflictos), parque (para el esparcimiento).

CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el logro de los objetivos del presente trabajo de investigación, se planteó la investigación descriptiva, ya que el mismo va dirigido a describir características del Preescolar José Laurencio Silva y determinar las estrategias promocionales que se pueden diseñar para la captación de la matrícula escolar.

También se consideró la modalidad de Proyecto Factible como base metodológica planteada en el Manual de Trabajos de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Barrios, 2003 p.16), que destaca: "los Proyectos Factibles consisten en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos".

Se ha contemplado para la investigación, la revisión documental, la cual ha permitido extraer de la consulta de distintas fuentes el marco teórico en torno al tema de estudio y se procederá a la recolección de la data necesaria que permita responder a la interrogante central de esta investigación.

2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que constituye el universo de estudio para la investigación, esta conformada por los Padres y Representantes del Preescolar José Laurencio Silva, por considerar que la promoción institucional comienza en el momento en que el testimonio de los padres trasciende la institución educativa.

No se tomaron en cuenta, otros miembros de la Comunidad Educativa como los niños, docentes y directivos, para participar como muestra de la investigación, ya que siempre han participado en el diseño de estrategias

para el rescate de la matrícula escolar, proponiendo diferentes medios para promocionar la escuela, sin alcanzar los resultados esperados.

0

•

0

0

En resumen, se determinó la participación de aquellos miembros de la comunidad que no han participado en el proceso (padres), de manera que se pueda garantizar la búsqueda de nuevas y creativas formas de promoción.

Actualmente, la población de padres está constituida por 42 miembros, que representan a los 46 niños inscritos en la institución.

De esta población, se seleccionó como muestra un número de 20 familias, cantidad idónea para la aplicación de la técnica que se desarrollará como medio de recolección de datos en la investigación.

Estas 20 familias fueron seleccionadas de manera intencional siguiendo los siguientes parámetros:

- Padres antiguos de la institución, es decir, con 2 a 3 años de permanencia en el preescolar.
- 2. Padres del preescolar que tienen hijos inscritos en otras instituciones educativas a nivel de básica o de preescolar.
- Padres nuevos, es decir, que sólo han cursado el año escolar actual en el preescolar.
- 4. Padres que trabajan en los medios de comunicación y en empresas de la zona como; bancos y clínicas.

Es importante resaltar que fueron seleccionados de manera intencional y el motivo de la convocatoria a participar, como muestra para la investigación, fue expuesto a los padres seleccionados, tal como se requiere para la implementación de la técnica de Grupos de Enfoque a emplear como medio para la recolección de información. (Miguel Aigneren, (s/f). La Técnica de Recolección de Información Mediante Grupos Focales. Biblioteca Virtual en Población. Centro Centroamericano de Población. Recuperado 19 de Julio de 2004 de http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos focales.htm)

Finalmente, de la convocatoria realizada se obtuvo una muestra de 12 participantes en total, quedando constituida la muestra por un número menor al esperado, pero con las características de base en cuanto a tiempo en la institución, representación de empresas y medios de comunicación, padres nuevos y con contactos en otras instituciones educativas.

2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para alcanzar los objetivos propuestos, las técnicas e instrumentos empleados fueron: el análisis del contexto a través de la aplicación de una Matriz DOFA y la técnica de los Grupos de Enfoque.

2.3.1 Matriz DOFA

Se seleccionó la técnica basada en el uso de una Matríz DOFA, como medio para obtener un diagnóstico externo e interno de la institución, y la aplicación del Mapa de Necesidades, planteado por Álvarez y Santos (1996, p. 66-81), para identificar las necesidades o problemas de la institución y poder determinar el más urgente para su abordaje.

La aplicación de la Matriz DOFA, ofrecerá a está investigación el análisis juicioso y ajustado de la realidad y proveerá excelente información para la toma de decisiones y el emprendimiento de un nuevo plan estratégico, aplicado a la institución educativa. Carlos López (s/f) Análisis DOFA. Recuperado el 11 de julio de 2004 de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm Para hacer el diagnóstico se identificaron:

- las fortalezas y debilidades representadas por las condiciones internas de la institución (en cuanto a subsistemas como: gerencial, misión, tecnológico estructural y psicosocial).
- las amenazas y oportunidades representadas por las condiciones externas del macro entorno y micro entorno, que pudieran afectar a la institución.

Los pasos que se siguieron para la aplicación de la Matríz DOFA fueron:

- Se definió como objetivo principal realizar el análisis global de la institución educativa para tener la oportunidad de priorizar los conflictos o problemas a resolver.
- 2. Se identificaron las fortalezas y las debilidades internas. Se anotaron en un recuadro, siguiendo el modelo propuesto para la Matriz DOFA, según, (Venezuela Competitiva (s/f) en el artículo Diagnóstico Estratégico DOFA. Recuperado el 11 de julio de 2004 en http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=354)
- Se identificaron las amenazas y oportunidades externas. Se anotaron en un recuadro siguiendo el modelo de la lectura planteada en el punto 2.
- 4. Para el análisis de estos resultados y la determinación de las necesidades a atender, se elaboró un Mapa de Necesidades priorizado, según lo planteado por Álvarez 1993, en su libro, El Proyecto Educativo del Centro, en cuanto al diagnóstico institucional de problemas.
- 5. Se analizó el Mapa, se reflexionó acerca de la relación entre los diversos elementos anotados y se determinó el foco a atender a través del diseño de un plan estratégico educativo.

2.3.2 Grupo de Enfoque

Se seleccionó la técnica del Grupo de Enfoque que se define, como: "reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación". (Miguel Aigneren (s/f). La Técnica de Recolección de Información Mediante Grupos Focales. Biblioteca Virtual en Población. Centro Centroamericano de Población. Recuperado 19 de Julio de 2004 de http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos focales.htm)

Esta técnica se seleccionó por las siguientes razones:

- 1. Promueve la participación dirigida, organizada y consciente de padres y representantes del preescolar, en la búsqueda de estrategias de promoción para la institución.
- 2. Permite obtener múltiples opiniones dentro del contexto investigado, de forma específica y colectiva, en un corto período de tiempo.
- 3. Permite encontrar soluciones a problemas particulares (en este caso, de la institución) que no podrían ser analizados ni solucionados de forma individual
- 4. Por la utilidad que tiene su uso cuando los participantes están comprometidos en algo que ellos creen importante (la escuela de sus hijos) lo que facilita la búsqueda de soluciones negociadas.
- Dada la importancia de captar a profundidad los diferentes puntos de vista de los padres sobre el eje central de la investigación.

Para llevar a cabo el Grupo de Enfoque se siguieron los siguientes pasos:

•

•

-

•

- 1. Definir los objetivos: se estableció como objetivo central para el Grupo de Enfoque: "Generar, a través de la discusión grupal, estrategias de promoción institucional, para la captación de matrícula escolar".
- 2. Establecer el cronograma: se establecieron tres momentos fundamentales, el primero, destinado a visualizar la realización del Grupo de Enfoque, respondiendo cómo se lleva a cabo y qué se necesita para su aplicación. El segundo, dirigido a convocar a las familias que participarían, lo que permitió seleccionar la muestra, y el tercero, enfocado en su implementación y conducción. La elaboración de estos momentos se llevó a cabo en el período de un mes.
- 3. Decidir quienes serán invitados: la decisión de los participantes se realizó tomando en cuenta las características destacadas en la selección de la muestra, a través de una circular para la convocatoria a participar como miembro del Grupo de Enfoque.

- 4. Diseño de la guía temática de preguntas: la misma se realizó entre los miembros del personal directivo. Se determinó realizar un marco introductorio para los padres sobre los indicadores de calidad que definen la labor educativa del preescolar, revisar datos sobre la reducción de matrícula escolar que se viene presentando en los últimos dos años y destacar la importancia del rescate de la matrícula como determinantes para mantener la calidad de la escuela. Se estableció la necesidad de crear una pregunta abierta que permitiera recoger la opinión de los padres ante la situación. La pregunta focal seleccionada fue:
- ¿Qué estrategias de promoción institucional, considera usted, se pueden aplicar en el preescolar para la captación de la matrícula escolar?

- 5. Guión de desarrollo de trabajo en el taller: se consideró, para llevar a cabo la logística del Grupo de Enfoque, la convocatoria previa de los padres, la apertura a través de la presentación del objetivo del encuentro, la exposición de motivos sobre la situación del preescolar en torno al déficit de la matrícula escolar y la importancia de generar estrategias para el rescate de la misma, la exposición de la pregunta central de discusión, los medios para recoger las opiniones de los padres a través de la elección de un secretario, que anotaría de los planteamientos opiniones o sugerencias de los padres, el tiempo para la introducción, el derecho de palabra y la elaboración de las conclusiones, estimado en dos horas para el trabajo.
- 6. Selección del moderador: la selección del moderador, estuvo a cargo del personal directivo del preescolar, quedando electa por unanimidad la directora docente, ya que posee conocimiento pleno de la situación de conflicto y por ser elemento de gran significado para la implementación de grupos de enfoque ya que es autora de la investigación.
- 7. Selección del lugar de reunión: se estableció para el encuentro la terraza del preescolar por ser el espacio más amplio para la reunión de personas y ser el lugar usual de reuniones dentro de la institución.

8. Conclusiones: para la elaboración de las conclusiones se revisaron las opiniones dadas por los representantes, anotadas de forma rigurosa por el secretario seleccionado en el grupo y en votación unánime se aprobó acuerdo sobre las mismas y se estableció el diseño de un plan para llevar a cabo las estrategias propuestas.

2.4 Análisis de los Resultados

.

.

.

Para analizar los resultados se presentarán e interpretarán los datos obtenidos al utilizar las técnicas seleccionadas. La información se describirá cualitativamente, ordenando los resultados de la aplicación de la Matriz DOFA y el Mapa de Necesidades, en un esquema representativo y la aplicación del Grupo de Enfoque a través del análisis por categorías.

2.4.1 Análisis de los Resultados. Aplicación de la Matriz DOFA y Mapa de Necesidades.

La aplicación de la Matriz DOFA, en el Preescolar José Laurencio Silva, arrojó la información que se destaca en las siguientes tablas:

- Tabla Nº 1. Diagnóstico Interno de la Institución, la cual hace referencia a los distintos Sub-sistemas que componen a la institución: Gerencial, Misión, Tecnológico, Estructural y Psicosocial.
- Tabla Nº 2. Diagnóstico Externo de la Institución, la cual hace referencia a las oportunidades y amenazas detectadas en el Macro Entorno Institucional
- Tabla Nº 3. Diagnóstico Externo de la Institución, la cual hace referencia a las oportunidades y amenazas detectadas en el Micro Entorno institucional. La amplitud del diagnóstico Institucional, requirió para la realización y determinación del objetivo de la investigación, el uso del Mapa de Necesidades, propuesto por Álvarez y Santos (1996, p. 66-81), el cual ofrecerá el marco general para el análisis de los resultados de las Tablas 1,2 y 3.

El Mapa de Necesidades que se presenta en la Tabla Nº 4, ha permitido:

- Interpretar el Diagnóstico, con criterio para seleccionar por su urgencia necesidad o importancia aquellos aspectos que ha juicio del investigador parecen prioritarios y que permitirá determinar el Objetivo del Plan para la creación de estrategias de promoción institucional.
- Centrarse en aquello que es abarcable dentro de la institución y que se puede solucionar a mediano o corto plazo.

00000000000000000000

•

•

•

00

000000000000

Tabla Nº 1. Diagnóstico Interno de la Institución

Sub-Sistema Gerencial	Gerencial
Fortalezas	
Dissificación	Debilidades
riaillicacion:	Dianificación.
	Ē
- La piarillicación institucional del Provecto Pedacócico es	
SO COLORES OF COLORES	- Ell el proceso de planificación pedadógica interviene
linciada y promovida por la dirección del preescolar lo dis	Olioit louis policies and a louis a louis a louis and a louis and a louis a louis and a louis a louis a louis a louis and a louis a lo
pomito llovar a todos las instantinistis de la constantinistis de la constantinisti	the solid response of

- El Proyecto Pedagógico del Plantel se somete a revisión anualmente, tomando en cuenta para ello, la evaluación anual que realiza el personal directivo y docente en la que se destacan las fortalezas y debilidades de todos los elementos del Proyecto; misión, visión, objetivos, procesos de planificación, de organización del tiempo, de ambientación y diseño de espacios, etc.

permite llevar a todas las instancias la misión de la institución.

- La Planificación Pedagógica se mantiene al día con los nuevos hallazgos en tomo al Diseño Curricular de Preescolar. La gerencia del preescolar participa en los círculos de discusión para la construcción curricular del nuevo diseño para el preescolar.
- El proyecto pedagógico incorpora anualmente nuevos servicios, como por ejemplo: la figura de outsorcing para el programa de inglés (Berlitz) y para el programa de computación (Futurekids).

Dirección:

La dirección como gerencia posee una estructura que permite ejecutar funciones que se integran adecuadamente para la implementación del PPP. La figura del coordinador haciendo su intervención en aula, el director docente coordinando todos los elementos académicos y el director administrativo estableciendo el estudio económico para hacer frente a las demandas académicas.

En el proceso de planificación pedagógica interviene el personal de la institución, pero no se han creado mecanismos para incorporar la visión de los padres en el proceso, haciendo un sondeo de necesidades.

- No se han creado estrategias para la captación y retención de la matrícula escolar del II y III Nivel del preescolar. Niveles en los cuales se evidencia un número reducido de estudiantes ya que se retiran de la institución para optar por la escuela que posee todos los niveles educativos de básica.

Dirección:

- En el ejercicio de Dirección ha jugado un papel importante las jerarquías y los controles por encima de una visión de líderes centrados en el equipo, donde el papel importante sea el de protagonismo del equipo, compartiendo la visión de la organización.

Organización:

- El preescolar ha perdido de vista que se encuentra
 ubicado en una urbanización en la que se encuentran otras
 instituciones con características similares, en cuanto a población
 a la que atienden. No se ha emprendido un plan de acción para
 determinar; ¿Qué características definen a estos preescolares de
 la zona que pueden ser atractivas para los padres y competencia
 para el preescolar?.
- Desde el punto de vista organizacional no ha sabido aprovechar la ventaja de estar ubicado cerca de tres instituciones que atienden a niños de básica y que no tienen preescolar.
 Evaluación:

encuentra dirigido a formar equipos, gestionar relaciones, manejar técnicas basadas en el apoyo, la colaboración y el desarrollo personal, a manera de generar un ambiente de trabajo eficaz en el preescolar.

- En las funciones de dirección se ejerce el rol de coach de manera individual, en lo que respecta al plano personal con las docentes, pero no como técnicas de coaching grupal.

Organización:

La estructura organizacional del preescolar enmarcada en un ámbito social específico (con una población con atención al niño, la capacidad en la matrícula escolar a atender, el diseño de espacios, los lineamientos del PPP, la interrelación los procesos tareas y funciones para cada una de estas, los institucionales y del clima organizacional.

Se han activado mecanismos de intercambio con instituciones básicas de la zona para garantizar la continuidad de la escolaridad para los niños del preescolar.

Evaluación:

- La evaluación institucional es descriptiva y general, es decir, contempla todos los elementos del PPP. Se dirige a identificar fortalezas y debilidades de la institución.

trascendencia directa en el desarrollo profesional del personal y, por ende, en la efectividad de la escuela. Algunos feedback recibidos de las docentes, hacen referencia al aprendizaje a nivel profesional, que han logrado en su permanencia dentro de la institución, a través de la evaluación y feedback continuo.

- El sistema de evaluación del preescolar no contempla el sondeo de opinión de los padres, primeros beneficiarios del servicio.

- La evaluación general institucional se implementa a final de cada año, lo que lo convierte en una evaluación de cierre y no de proceso, permitiendo aplicar los correctivos únicamente para un nuevo año escolar.

- La evaluación se realiza internamente en la institución no existen mecanismos para evaluar factores sociales que incidan en el preescolar.

La evaluación sistemática que se realiza tiene inherencia directa en la determinación de necesidades de formación y entrenamiento. Se fundamenta en los Objetivos Generales del Proyecto Pedagógico de Plantel, los cuales están redactados a fin de que el equipo logre apropiarse de estos y monitorear el cumplimiento de sus tareas.

	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
	ı	
	1	
	1	
	1	
	ı	
	1	
	1	
	l	
	1	
	1	
	ı	
	ı	
	ı	
	1	
	ı	
	ı	
	١	
	l	
	ı	
	ı	
	1	
	1	
	1	
	1	
33		
ĕ		
ä	1	
=		1
ns		The second second
S		-
O.		-
0		
2		-
S		1
=		1
ā.		1
		1

Sub-Sistema Misión Fortalezas Posee una misión claramente definida. - No haber

- El personal docente reconoce que en la dinámica del día a día, la misión del preescolar esta orientada hacia su fin. "Promover el desarrollo integral del niño a través del aprendizaje activo en un ambiente de apoyo que promueva la adecuada interacción niño-niño, niño-adulto, así como, la integración de la familia en las actividades de la escuela a fin de facilitar la creación de valores y normas comunes".
- Se promueve en el ejercicio diario la teoría del desarrollo evolutivo de Jean Piaget basada en la construcción de los aprendizajes y la transferencia de los conocimientos y el rol mediador del docente propuesto por Vigotsky.
- Se han planteado las políticas generales de atención al niño, como: la atención multidisciplinaria preventiva y formativa, la atención integral centrada en el niño, la atención a los padres, la atención en el contexto establecido por el estado, que hace énfasis en el desarrollo Bio- Psico- Social del individuo.
- Se cumple con las metas establecidas en la formación de los niños, ya que se propician experiencias de aprendizaje, se promueve el desarrollo integral del niño, se actúa como instrumento permanente en la formación de los docentes, se propicia la integración de la familia en la acción educativa de los niños.
- El preescolar cumple con los objetivos generales del

Debilidades No haber adaptado la misión a las situaciones cambiantes del entomo en el ámbito social, económico y cultural, creando una Unidad Educativa de avanzada, con altos niveles de competencia, ampliando la atención a todas las edades de la Educación Inicial (maternal y preescolar), y a la Primera Etapa de Básica (1er a 3er grado), brindando una asistencia integral, pedagógica, multidisciplinaria y complementaria, con la participación y permanencia de docentes integralmente formados a nivel personal y dispuestos a aprender a conocer, hacer y convivir con la institución."

- La carencia de un plan financiero para la incorporación formal de un equipo multidisciplinario que atienda a la población infantil con necesidades especiales, que de manera espontánea ingresa a la institución, brindándole la asistencia preventiva y formativa que facilite su integración y que se encuentra plasmada en las políticas generales del preescolar.
- La rotación del personal docente interfiere en la puesta en práctica de la filosofía de la institución, especialmente en el ejercicio del rol mediador para la construcción de aprendizajes y la transferencia del conocimiento por parte de los niños.

tel. (destacados	≘	Pedagógico del Plantel. (

- Existen programas complementarios para atender el desarrollo integral del niño, como: el servicio de comedor, las actividades complementarias de danza y arte, la incorporación del idioma inglés y las clases de computación, como nuevas herramientas para la formación integral.
- El personal docente reconoce la existencia de mecanismos de participación de los padres en la escuela, lo que guarda relación con los fundamentos del PPP, los objetivos generales y específicos del preescolar.
- Se evidencia claridad en el planteamiento y ejecución de los objetivos específicos del PPP.

			y docentes, los	computación, lo
	Dobilidados	900000	olo para directivos	el laboratorio de
cnológico		Tecnología	través del sistema de banda	nos no poseen el servicio en
Sub-Sistema Tecnológico			ma de banda	PPA que se
	38		avés del siste	en tomo a los
	Fortalezas		internet a tr	ancha, lo que permite investigar e
		a	- Existe acceso a internet a	que permite
		Tecnología	- Existe	ancha, lo

- Existe acceso a internet a través del sistema de banda ancha, lo que permite investigar en tomo a los PPA que se desarrollan en las aulas y optimizar los medios de comunicación e información en todos sus ámbitos.

que limita el número de oportunidades de contacto con la

herramienta para la exploración y ampliación del aprendizaje.

- La página web no se actualiza periódicamente por no contar con un esquema de programación, que permita desde la

importantes celebrados, circulares, testimonios de los padres,

información

actualizar

escuela,

etc.

eventos

del día, como

- Existe acceso a un laboratorio de computación con 5 equipos, para el uso de los niños y de las docentes.
- Posee una Página Web que permite publicar la experiencia académica que se desarrolla a lo largo del año escolar.
- Se implementa figura de outsourcing "Futurekids", para el desarrollo de las actividades de computación.
- La cultura del uso de internet por parte de los padres no ha favorecido el uso de la herramienta con veracidad, por lo que la implementación del servicio de correo Preescolar-Escuela no se

ha podido llevar a cabalidad.

Financieras

- Los ingresos del preescolar se definen con base en la elaboración de un estudio económico anual y provienen de la inscripción y la mensualidad que cancela cada niño inscrito.
- Existen mecanismos de incentivo económico en el pago, para los padres, como el ticket guardería de las empresas y el descuento en la mensualidad del 5%, para las familias que tienen 2 o más hijos.
- Existen planes de descuento al pronto pago. Los padres que están en capacidad de pagar todo el año o 6 meses por adelantado se les exonera un porcentaje importante del pago.
- El presupuesto anual para definir el incremento de las mensualidades se somete a la consideración de los padres para su discusión y aprobación.

Planta Física

- El preescolar cuenta con una infraestructura de tres plantas, lo que permite atender 95 niños en total.
- Cada planta se encuentra equipada con mobiliarios y materiales aptos para el uso de los niños, lavamanos a su altura, sillas y mesas según su tamaño, estanterías para exhibir el material al alcance de los niños.

rocesoe

- Los procesos, así como las tareas y actividades se encuentran claramente identificados en la organización del preescolar. Como: procesos administrativos (de selección, de presupuesto, de inscripción, de inventario, de seguimiento), procesos de información, planificación, evaluación, normativo, de abastecimiento, de almacenamiento, autsourcing y capacitación.

Financieras

- La aplicación del presupuesto se ve afectada en algunos momentos del año escolar (Diciembre Julio) por el retardo en el pago por parte de algunos padres.
- El porcentaje de incremento se fijo en un 10% durante los años 2000-2001 y 2001-2002 lo que no ha permitido estar al día con la galopante inflación y ejecutar proyectos previstos para su ejecución.
- La aplicación de estrategias de soporte institucional como la congelación de la matrícula escolar, produjo un déficit importante en la ejecución del presupuesto estimado para operar durante el año escolar 2003-2004.

Planta Física

 Existen espacios que están siendo sub-utilizados, ya que se emplean para actividades específicas una o dos veces a la semana. Es el caso del laboratorio de computación que se usa una sola vez a la semana, el aula para las clases de Inglés y el salón de expresión corporal.

Procesos

- Procesos de motivación a través de reconocimientos por productividad, responsabilidad, no se aplican en el preescolar.
- El desarrollo de programas de capacitación como actividades dirigidas a motivar, por estar enfocadas en la profesionalización del recurso humano no se han llevado a cabo este año escolar

Debilidades **Estructura Formal** Sub-Sistema Estructura Fortalezas **Estructura Formal**

La institución posee un organigrama con su estructura, lo que permite identificar las posiciones de jerarquía en la institución, las instancias de dependencia y las líneas de dirección. Por ejemplo: la dirección docente encargada del área docente y la dirección administrativa de las instancias de obreros y conserjería.

- El personal que conforma el organigrama posee un alto nivel de desempeño, grado de instrucción universitario y estudios de postgrado en curso. Lo que se convierte en una fortaleza ya que contribuye en la renovación permanente de la institución.

Se han organizado los procesos que se deben llevar a cabo en el preescolar, definiendo las actividades o tareas para cada uno. Esto ha permitido distribuir las tareas entre los diferentes miembros de la institución de forma equitativa.

Comunicación:

- El sistema de comunicación formal de la institución se encuentra estructurado, de forma permanente y a diario con las docentes del preescolar, a través de las visitas de aula y el feedback posterior a la observación.

directo, inmediato y eficaz a través de estrategias como el cuademo de reporte diario, las circulares semanales que se entregan todos los viemes, los horarios establecidos para el contacto con las docentes de 1 hora y media en las mañanas y 45 minutos en la tarde, el empleo del correo electrónico como medio efectivo de comunicación a distancia y la elaboración de informes descriptivos que permiten concluir durante 2 momentos en el año (Enero y Julio) sobre los procesos de aprendizaje alcanzados por los niños.

Agrupar las tareas a cumplir en forma integrada con los procesos, ha permitido identificar que hay procesos que no se ponen de manifiesto procesos dirigidos a motivar en el ejercicio de las funciones.

Comunicación;

- A pesar de los distintos medios empleados para la comunicación los padres tienen poco hábito hacía la lectura por lo cual se ha hecho necesario acompañar las comunicaciones escritas con mensajes directos en las guardias o momentos de contacto personal con los padres.

desarrollo de los niños, en dos momentos del año escolar ha sido una debilidad en relación con las exigencias del entorno. Las instituciones educativas que van a realizar el ingreso de nuestros alumnos a sus escuelas, solicitan el corte evaluativo del mes de marzo con frecuencia.

Responsabilidades:

- El Reglamento Intemo de Padres y Representantes no contempla en sus normas generales, las responsabilidades en el uso de la vialidad o área de circulación que queda frente al preescolar, y que es empleada como zona de estacionamiento cuando los representantes llegan a la escuela con sus hijos o los retiran en el horario de salida. Este punto es de particular importancia ya que quedan tres escuelas en la misma calle donde se encuentra ubicado el Preescolar y se observa como en horas del mediodía, específicamente, la afluencia de carros es mayor y la posibilidad de pararse para retirar a los niños se difficulta.

docente, obrero y de padres y representantes se encuentran las Las responsabilidades, derechos y deberes del personal En el documento también están establecidas sanciones en caso de no cumplir con las responsabilidades. constituidos en nuestro Reglamento Intemo del Preescolar.

- En el reglamento que se establecen las responsabilidades de los miembros del preescolar no se han incorporado las orientaciones generales para el desempeño de las actividades extracurriculares que se desarrollan en el preescolar en el horario de la tarde (Arte y Danza)

Sub-Sistema Psicosocial

Fortalezas La relación de dependencia que se presenta en el preescolar están establecidos de forma vertical y horizontal. Los docentes dependen de la dirección y viceversa. El equipo de trabajo inmediato, establece relación de dependencia en forma horizontal (dirección —coordinación), (docente - auxiliar del mismo pivel)	-
Fortalezas dependencia cidos de forr la dirección lece relación	8
- La relación de preescolar están estable docentes dependen de trabajo inmediato, establ horizontal (dirección — mismo nivel)	Fortalezas

Se observa una relación de dependencia entre las

docentes con los directivos y quien ejerce el cargo de asistente administrativa en el preescolar (Brigitte Rivera), eso demuestra la estructura cada vez más plana, en la que se cierran las brechas tendencia de nuestra organización hacía la configuración de una establecidas por las jerarquías y el poder.

diagnostico de las necesidades, fortalezas y debilidades en el aprendizaje continuo, individual y organizacional. Se realizar el ejercicio del personal docente, lo que da lugar para que se experiencia en el trabajo de aula, el manejo de conductas con los niños, el trato con los padres, entre otras, se comparte con los generen oportunidades de aprendizaje social y activo. preescolar se fomenta la perspectiva demás, se medita, se conceptualiza y se prueba. En el

brecha entre lo que las nuevas docentes saben (como producto La dirección esta sumando esfuerzos para cerrar la de su formación) y las competencias (o lo que deben saber para desempeñar sus funciones y ejercer el cambio)

donde todas como individuos que pertenecen a un equipo de No siempre estas relaciones de dependencia, están encaminadas a promover la interdependencia en la institución, trabajo, pueden tener un fin en mente y liderizar acciones, para el cambio como personas y el cambio del preescolar. Debilidades

conocimiento organizacional del preescolar, se ha visto alterado este año por la renuncia de tres docentes, lo que ha alterado la comunidad del de aprendizaje y la práctica que estaba establecida. pro en saber compartido Ш

No se ha podido llevar a cabo la implementación de los círculos de discusión que son estrategias que guardan relación con las comunidades del aprendizaje.

conocimiento del grupo en una baja proporción lo que se debe a que algunas docentes como: Judith, Yesenia y Mónica, son Las relaciones de amistad entre las docentes, hablan del nuevas en la institución. docentes y no contemplan en esta misión al personal directivo.

Lo anterior pone de manifiesto la presencia de los liderazgos de línea en el que los docentes juegan un papel muy importante.

Por el contrario si se observa esta relación, con la dirección, por parte de las docentes, quedando nuevamente clara la verticalidad en esta relación.

- El personal considera que las decisiones se toman de forma colaborativa y ante la presencia de problemas existe una total colaboración por parte del equipo. Esta referencia evidencia una vez más las potencialidades presentes en el grupo para conformar una adecuado clima para el aprendizaje y el trabajo colaborativo.
- En el preescolar se han aplicado las recompensas sociales o interpersonales como; el elogio, la realimentación a la ejecución de una tarea y el reconocimiento público al personal, ejecutado por instancias externas a la institución como el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, lo que ha sido de gran motivación para las docentes, ya que produce un efecto valorativo a nivel del currículo vitae del profesional.
- Se evidencia un conocimiento pleno, entre los miembros del personal directivo, quienes comparten la vida laboral desde hace 6 años. Esta relación de amistad se ve fortalecida por la ejecución de los cargos a un mismo nivel, en el Organigrama Formal del preescolar. Esta linealidad en la jerarquía del cargo obliga a mantener acuerdos mutuos en la toma de decisiones y en el ejercicio de las funciones, lo que conlleva la necesidad de un intercambio permanente en puntos de vista y una gran compenetración social.

Tabla Nº 2. Diagnóstico Externo de la Institución. Macro Entorno

Macro Entomo	Entorno
Oportunidades	Amer
- La recesión económica social, que se vive actualmente a - Desde el punto de vista ecolóc	- Desde el punto de vista ecolóc
nivel nacional, ha deteriorado en ingreso familiar produciendo la los días de lluvia por una corri	los días de lluvia por una corri
movilización masiva de los representantes desde escuelas origina en la parte de africa de	Origina en la narte de afriera de
privadas de altos costos, a otras más accesibles o adaptadas a propia de la zona de San Re	propia de la zona de San Re
sus ingresos mensuales. El preescolar José Laurencio Silva Inchanístico presenta una pendier	urbanístico presenta una pendiar
recibió familias bajo esta situación, durante el proceso de llegar a la Av Pantaón	Hegar a la Av Panteón
inscripción.	

Los perfiles socio económicos de las familias en Venezuela siempre han sido muy diversos, encontrándose diferentes clases sociales (alto, medio, bajo y todas sus combinaciones). Ha sido una oportunidad para la escuela, la concentrándose en una población media- media, que llega a la institución gracias a la proliferación de empresas en el municipio, a la capacidad profesional de sus miembros y a sus expectativas definición en su filosofía de ¿Para quién brindamos un servicio?,

La proliferación de un nueva generación empresarial, que además de otorgar salarios a sus empleados, asignan beneficios la formación el pago de la escolaridad de sus hijos, ha permitido que las profesional, bonos económicos y el ticket-guardería, para apoyar familias puedan tener un apoyo económico, para el pago de que sacrificar su salario mensual, ya que son beneficios que no se pueden utilizar en otras partidas, sino para aquellas que fueron creadas. Bajo esta perspectiva, el preescolar ha abierto su figura económica de ingresos y acepta el ticket guardería escuelas privadas que cumplen con sus expectativas, sin tener familiares como por ejemplo; becas para como forma de pago.

política nacional de los medios de comunicación, la prensa, la radio, la televisión y hasta las tecnologías de la información, ha La hola de rumores generada por la parcialización

iente de agua en bajada que se e la institución. Esta amenaza es ernardino, la cual en su diseño gico, el preescolar se ve afectado inte en toda la urbanización hasta nazas

- La proliferación de zancudos es otra tendencia que se observa durante la temporada de lluvia, lo que amerita la participación de No existe una campaña de concientización, que permita sanear el ambiente, mecanismo que debería realizarse de forma preventiva y no cuando las épocas de lluvia y las condiciones ambientales afectan con la proliferación de criaderos, que se los organismos de sanidad ambiental para realizar fumigaciones. hacen evidentes, por la cantidad de zancudos que se observan en las escuelas de la zona.

padres, se evidencia la necesidad de buscar escuelas más hacía otras instituciones. Entre razones argumentadas por los - La situación económica que se viene dando desde el año 2002 hasta ahora, generó la movilización de familias del preescolar económicas por el deterioro del ingreso familiar, la pérdida de empleos por parte de los padres y el cambio de residencia por no poder pagar alquileres y condominios.

necesidad de congelar las matrículas escolares durante este año escolar, decisión que se ha convertido en una gran amenaza para la escuela que ha tenido que operar con una inflación galopante a nivel de sus costos y por ende, un déficit - La recesión del presupuesto familiar también produjo presupuestario importante. Las resoluciones y decretos oficiales emanados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, en el año 2003, que generado un ambiente de zozobra e incertidumbre, que ha permitido en el preescolar, participar en la creación de planes de contingencia y de organización institucional, para actuar bajo las emergencia.

La importancia progresiva que ha tomado la Educación de los Niños en Edad Preescolar desde 1980, cuando se genera un Modelo Normativo en el Sistema para la atención de estas edades, así como, la necesidad cada vez más creciente por parte de la mujer, de salir al mercado de trabajo para apoyar en el sustento familiar, ha generado la proliferación de jardines de infancia, preescolares y guarderías. Esto, nos ha llevado a permanecer bien atentos, sobre la pluralidad de oportunidades que tienen padres y representantes para escoger la educación de sus hijos y como mejorar cada día el servicio que prestamos a las familias con niños preescolares, para asumir una posición competitiva como institución educativa, dentro de la urbanización

urbanizaciones, así como, la presencia de medios de transporte colectivo (público urbano y el metro), han generado la movilización de las poblaciones entre urbanizaciones, lo que permite, que familias del este y de otros municipios, puedan trasladarse al oeste donde cumplen sus funciones laborales y acceden a las instituciones educativas de estas zonas, generándose un intercambio cultural y social que impulsa la formación y el desarrollo de las comunidades.

Las desviaciones en el desarrollo infantil, como; déficit de atención, hiperactividad, autismo, entre otras, que cada día se hacen más evidentes en la población de niños Venezolanos, ha permitido generar la toma de conciencia sobre la importancia de la formación de especialistas en el área y la incorporación de equipos multidisciplinarios en el preescolar.

- La toma de conciencia por parte de las instancias oficiales (Ministerio de Educación Cultura y Deportes) en tomo a las

establecen la congelación de las matriculas escolares, asociadas al deterioro del presupuesto familiar, han generado una recesión importante a nivel de los ingresos en la escuela, traduciéndose en un déficit presupuestario importante.

- El ambiente político representado por las continuas manifestaciones de calle, marchas y cierre de autopistas o avenidas, representa una amenaza, ya que se reduce la asistencia de los niños a las labores escolares y afecta el desarrollo de los objetivos previstos, lo que conlleva a la necesidad de reprogramar contenidos por parte de las docentes.

- Los decretos presidenciales en torno a los aumentos de salarios, generan expectativas económicas en el personal, que la institución no puede cubrir, porque requiere de la aplicación de incrementos en las mensualidades que pagan los padres, única figura de ingreso de la institución (labor que se hace anualmente).

- La presencia del divorcio como decisión que incide en el núcleo familiar, y la omisión de información por parte de los padres, sobre la presencia del mismo en el hogar, otorgan la responsabilidad a maestros y directores en la formación de los niños, especialmente en lo referente al desarrollo emocional afectivo. Dificulta el alcance de metas y objetivos que se han planteado en el Plan Anual, ya que, no existe escuela sin el aporte de la familia y viceversa. Una vez más, esta amenaza resalta la necesidad de equipos multidisciplinarios, que permitan apoyar con estrategias para solventar las carencias de los niños e incluso de las familias.

desviaciones del desarrollo infantil, entre otras, han generado la incorporación en el proceso de construcción curricular de la visión de proyección comunitaria que deben tener las escuelas para aprovechar del entomo sus oportunidades y fortalecerse. El preescolar, sensibilizado ante esa realidad, diseña mecanismos de apoyo con las clínicas cercanas a la institución, para atender las desviaciones del desarrollo en sus niños.

Las nuevas tecnologías de la información, a través de la creación de las páginas Web, nos ha puesto en contacto con nuevas estrategias de publicación masiva. Esto nos ha llevado a conocer experiencias institucionales y descubrir los servicios que ofrecen a nivel nacional otras instituciones.

Tabla N º 3. Diagnóstico Externo de la Institución. Micro entorno

Informo	Amenazas
Mico E	Oportunidades Requiadores:

El Marco Legal Venezolano con la creación de la LOPNA, representa una oportunidad, ya que, permite tener un marco de referencia como gerentes de la institución para generar en los docentes el compromiso ante los derechos y deberes del niño. Permite regular acciones y roles del docente en el trato con los niños.

- La atención efectiva recibida de los organismos del estado como Nutrición, Bomberos y Sanidad, en la ejecución de permisos de funcionamiento, permiten estar al día con los recaudos solicitados por el MECD.

La pronta respuesta, orientación y guía recibida desde la instancia MECD, a través de la supervisora del Distrito Escolar #2, al cual pertenece la institución, en cuanto a los aspectos pedagógicos y de funcionamiento del preescolar.

La invitación recibida desde el MECD, para participar en la construcción del Nuevo Diseño Cumicular para el Nivel de Educación Inicial, invitación a través de la cual el personal docente, directivo y la comunidad de padres y representantes, dimos aportamos al diseño que regirá la formación de nuestros niños.

Proveedores:

instituciones, ha generado una oportunidad para estas empresas, ya que, han tenido que ajustar sus programas de atención, creando nuevas formas de servicio para el mercado, adaptando sus programas a los Proyectos Pedagógicos Institucionales, han movilizado a sus instructores a entrar en contacto con pluralidad de escuelas, y eso les ha permitido ampliar su campo de acción y el estudio de las necesidades que

Reguladores:

- Actualmente las escuelas que atienden niños de matemal, no cuentan con un organismo ante el cual soliciten los permisos de atención para el trabajo con niños menores de 3 años, creando un vacío en la regulación de este servicio.

 Los cambios en cuanto a requisitos de inscripción y retiro de personal que se han ejecutado a nivel del Seguro Social, lo que ha retardado la inscripción del personal docente en el mismo, para hacer uso del servicio de salud, que les corresponde como trabajadores.

Proveedores:

No se encontraron.

Usuarios:

- Carencia de profesionales graduados en el área de expresión corporal y musical, que presten un servicio de calidad y con claridad pedagógica para el trabajo con los niños, motivo por el cual se evidencia entre las instituciones educativas, la asignación para estas funciones de estudiantes formados en áreas similares como el Instituto de Danza de Venezuela IUDANZA.

Competidores:

Los competidores más resaltantes en estos momentos son las escuelas que poseen todos los niveles educativos para darle continuidad a la escolaridad de los niños. Los padres han manifestado como respuesta a su retiro de la institución la necesidad de contar con una escuela que ofrezca todos los

	debe enfrentar como servicio.	niveles de educación y no solamente los servicios de preescolar.
	Los proveedores de útiles escolares y textos complementarios, han participado de un proceso de feed-hack	
-	con las escuelas, ya que al promocionar allí sus recursos, han	

encontrado resistencias y aceptación de sus productos, lo que

les ha permitido desincorporar líneas de textos, modificar y crear

adaptándose a las necesidades escolares.

preescolar ha permitido controlar la relación precio – calidad. Estos proveedores se han visto fortalecidos, ya que, han generado redes comerciales con abastos, mayoristas, mataderos, etc, para conseguir los productos a bajo precio y distribuirlos en la institución, cumpliendo con los requisitos de calidad y entrega que la gerencia institucional exige. Lo anterior ha permitido alcanzar la selección de los mejores productos de acuerdo a las exigencias del nutricionista y la entrega a tiempo, en días y fechas previamente acordadas.

Usuarios:

- El preescolar se ha convertido en fuente de atención y apoyo para niños de la comunidad, que están en las escuelas cercanas de 1er grado y para niños que ya han salido de la institución y requieren del servicio de tareas dirigidas o actividades especiales como arte y danza, que se ofrecen en el turno de la tarde.
- el staff de docentes del preescolar, posee la oportunidad de formarse en la institución, ya que cuentan con un sistema de feed-back permanente a su labor de aula, proceso de planificación, evaluación, diseño de estrategias, etc. Disponen del horario de trabajo a medio tumo para continuar con su preparación académica a nivel de post grado y cuentan con un equipo de trabajo egresado de diferentes universidades, lo que promueve el intercambio plural dentro de la institución.

Competidores:

La presencia de otras escuelas similares al preescolar en la zona, mantiene la expectativa de cambio y adaptación a las necesidades de la comunidad permanentemente latente. Ejemplo de ello es haber ampliado la atención a niños de 1 año y 4 meses, en vista que cada vez más padres con niños de estas edades se acercaban al preescolar y al no tener el servicio se incorporaban en otras escuelas vecinas que si lo ofrecían.

Los decretos presidenciales en tomo a los aumentos de salarios, generan expectativas en el personal que la institución no puede cubrir, porque requiere la aplicación de incrementos en las matrículas escolares, única figura de ingreso de la institución

familiar.

Tabla Nº 4. Mapa de Necesidades

SubSistemas	FACTORES INTERNOS PRIORITARIOS
	 Carencia de mecanismos, para incorporar la visión de los padres en el proceso de planificación pedagógica. Reducción progresiva de la matrícula escolar durante los últimos dos años escolares (capacidad 90 niños, matrícula actual 46).
Gerencial	 Carencia de estrategias comunicacionales de promocion sobre el servicio que presta el Preescolar. Desconocimiento de las características que definen a los 7 preescolares de la zona, que pueden ser atractivas para los padres y competencia para el preescolar.
	 El sistema de evaluación del preescolar no contempla el sondeo de opinión de los padres, primeros beneficiarios del servicio.
	 Carencia de mecanismos para evaluar los factores sociales que inciden en el preescolar.
Misión	 Carencia de un plan para adaptar la misión del preescolar a las situaciones cambiantes del entorno en el ámbito social, económico y cultural. Crecer a la par de los cambios del entomo. Renuncia de miembros del personal docente al inicio del año escolar 2003-2004.
	• La página web no se actualiza periódicamente. No existe un esquema de programación, que permita, desde la escuela, actualizar información del día, como eventos importantes celebrados, circulares, testimonios de los padres, etc.
	 El porcentaje de incremento de la matrícula escolar se ha fijado en un 10% durante los últimos 2 años, lo que no ha permitido estar al día con la galopante inflación y ejecutar proyectos que se tenían previstos para su ejecución.
Tecnología	 Déficit económico, en la ejecución del presupuesto estimado para el año escolar 2003-2004, debido a la congelación de la matrícula escolar y la carente matrícula escolar.
	 Congelación de salarios para los docentes durante el año escolar 2002 2003 y 2003-2004.
	FACTORES EXTERNOS PRIORITARIOS
• La situaci	La situación económica desde el año 2003, produjo la reducción de la matrícula escolar producto del deterioro del ingreso

Como análisis del Mapa de Necesidades presentado en la Tabla Nº 4, se puede afirmar que;

- De la lista general de prioridades bosquejada, se hace fundamental revisar la dificultad relacionada con el déficit en la matrícula de niños del Preescolar que se ha venido presentando durante los últimos 2 años, lo que hace necesario la creación de un Plan de Promoción Institucional para la captación de nuevos niños.
- Producto de la recesión económica del año 2002, el ingreso de algunas familias del preescolar se vio afectado, produciendo el retardo en el pago de las mensualidades y el retiro de los niños, tras la búsqueda de escuelas más económicas.
- La Dirección Administrativa asumió la decisión de congelar la matrícula escolar, para el nuevo año académico, a fin de garantizar la permanencia de la población ya inscrita y lograr la captación de nuevas familias.
- Las hipótesis manejadas no tuvieron los resultados esperados, algunas familias inscritas se retiraron y se redujo el número de niños de 64 a 46. La situación condujo a operar con un presupuesto deficitario durante el año, incidió en la congelación de salarios para el personal en su totalidad, lo que ocasionó la renuncia de docentes con antigüedad.
- Las estrategias de promoción para la captación de familias se iniciaron a través de pancartas y panfletos, sin obtener los resultados esperados.
- En el contexto de la problemática planteada, hay que resaltar que, instituciones educativas cercanas al preescolar, también han visto reducidas en buena medida sus matrículas de alumnos y dos colegios de la zona han cerrado sus puertas por déficit en el número de niños inscritos. El único medio de ingreso para el Preescolar son las inscripciones y mensualidades que aportan los niños, lo que hace urgente la necesidad de captar y retener nuevos alumnos.

00000

- Las familias que nos visitan, en búsqueda de cupos para sus niños, preguntan con insistencia el tiempo que tiene el preescolar en la zona, ya que, desconocen de la existencia del mismo.
- Por último, el testimonio de los padres, con respecto al trabajo académico que se desarrolla en el preescolar, demuestra un alto nivel de satisfacción por el servicio, lo que permite su incorporación para la búsqueda de soluciones a las dificultades y debilidades expuestas.

2.4.2 Análisis de los Resultados. Grupo de Enfoque.

000000000000

•

00

.

Para realizar el análisis del Grupo de Enfoque implementado, es necesario resaltar que inicialmente se determinó frente al grupo el Objetivo principal del encuentro: "Generar, a través de la discusión grupal, estrategias de promoción institucional, para la captación de matrícula escolar". Posteriormente, se realizó la siguiente pregunta abierta:

¿Qué estrategias de promoción institucional, considera usted, se pueden aplicar en el preescolar para la captación de la matrícula escolar?

Las respuestas obtenidas y registradas al respecto fueron:

- Respuesta 1: Realizar un tríptico a los padres para que se haga publicidad al colegio. Este tríptico debe resaltar las características pedagógicas del plantel, ya que el mejor testimonio es el que pueden dar los padres. (Representante Juan Solano, una niña inscrita en la institución, cursando su primer año en el preescolar, trabaja en el Banco Central de Venezuela)
- Respuesta 2: Es importante mantener la calidad del plantel. Que los padres seamos portadores de información del colegio procurando publicidad a bajo costo. Va hacer llegar tríptico que elaboró para promocionar la escuela ya que considera que se debe mejorar la forma como se comunica el

proyecto del preescolar.(Representante Marvin Reyes, un niño en el preescolar, primer año como representante, trabaja en Radio Caracas Televisión).

- Respuesta 3: Enviar información a través de correo electrónico, a las instituciones cercanas al colegio, ofreciendo descuentos por niños inscritos en la institución. Incluir las opiniones de los padres en la Página Web del preescolar y en la publicidad escrita que posee el preescolar. (Representante Gunilla Álvarez, un niño en el preescolar, 3 años como representante, trabaja en el Teatro Teresa Carreño).
- Respuesta 4: La mejor publicidad es el testimonio de los padres. Sugiero
 que se invite a los padres a reuniones posteriores para establecer
 estrategias, en un plan que se pueda implementar durante el proceso de
 inscripción y el próximo año escolar. (Representante Eufrasio Herrera, un
 niño inscrito en el preescolar, 2 años como representante, trabaja en redes
 de Amway).
- Respuesta 5: Hacer una especie de cadena de comunicación entre los representantes, con familiares, amigos, vecinos y compañeros de trabajo, para promocionar el preescolar (Representante Francis De Angulo, dos niños inscritos en la institución, 5 años como representante, trabaja en una casa de cambio monetario).
- Respuesta 6: El Testimonio de los representantes es de vital importancia, pero debe estar complementado con publicidad en la página web y otras estrategias. Aplicar descuentos a las empresas de la zona, para los hijos de sus empleados que se inscriban en el preescolar. Según número de niños inscritos, que provengan de las clínicas o bancos, negociar con ellos y aplicar un porcentaje de descuento para los hijos de los empleados de dichas

empresas. Se debe hacer una publicidad más agresiva. (Representante Marlene Torres, un niño inscrito en la institución, primer año como representante, trabaja en el Banco Mercantil).

- Respuesta 7: Repartir panfletos impresos en los edificios de la zona y en las instituciones de escuela básica que se encuentran alrededor del preescolar y que no poseen este nivel para la atención de los niños destacando todos los servicios. (Representante Marcano, una niña en el preescolar, 2 años como representante, trabaja en el IESA)
- Respuesta 8: Mantener la atención que presta la dirección a los padres que llegan a la escuela pidiendo información y la forma como se comunica el servicio del preescolar y su proyecto académico. La atención al público que llega a la escuela por primera vez, fue lo que me llevó a decidirme por el preescolar, es muy buena y los padres que se sienten bien atendidos seleccionan la escuela. (Representante Marcel, un niño en la escuela, un año como representante, trabaja en RCTV)

Respuesta 9: Hacer una publicidad de impacto a través de la Página Web y de los medios de comunicación. Que al hacer la publicidad o lograr mayor demanda se tome en cuenta el volumen óptimo de niños por aula. (Sr. Patiño, un niño en la escuela, dos años como representante, trabaja en el IESA)

0000000000

000000

•

Respuesta 10: Investigar como se puede incluir un baner o link en la base de datos de instituciones como Mercantil, Provincial, Banco de Venezuela, Hospital de Clínicas Caracas y Centro Médico sobre el servicio que presta el preescolar. Llegar a acuerdos con ellos. (Representante. Barrios, una niña inscrita, primer año como representante, trabaja en el Banco Mercantil)

Respuesta 11: actualizar la página Web, haciéndola más funcional, es decir que se pueda modificar la información que se publica allí, haciendo referencia a los últimos y más recientes eventos del preescolar, así la gente que la visite podrá interesarse por venir a conocer y a inscribir nuevos niños. (Representante González Barrios, dos niños inscritos, 6 años como representante, trabaja en una agencia de publicidad)

Respuesta 12: Crear una base de datos con los nombres y teléfonos de las personas que se acercan a la institución y convocarlos a una reunión antes de iniciar el proceso de inscripción, en la que se presente el trabajo que hacen las docentes del aula. Así fue como conocí el preescolar y creo que se puede hacer con otros padres. (Representante Alfonso, una niña en el preescolar, 3 años como representante, trabaja en laboratorio clínico de la zona)

A partir de las respuestas dadas por los representantes, se pueden destacar las siguientes categorías, en la discusión del Grupo de Enfoque, para el análisis de los resultados:

•

.

.

-

Los padres consideran que la promoción institucional puede hacerse a través de diferentes medios comunicacionales. Cuatro (4) representantes (33,3 %), consideran que la promoción debe hacerse a través de medios impresos como: trípticos y panfletos, resaltando las características pedagógicas del preescolar (8,3%), incluyendo el testimonio de los padres (16,6%) y destacando todos los servicios que ofrece la escuela (8,3%).



Gráfico 1. Promoción a través de Medios Impresos

• La promoción a través de la aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información, también fue considerada por los padres. Cuatro (4) representantes (33,3 %) de la muestra, considera el uso de la página Web del preescolar y el correo electrónico, como una estrategia para acceder con la información a las masas. Interpretan el uso de la tecnología como un medio para publicar descuentos a ofrecer (8,3%), incluir testimonios de los padres que familias interesadas puedan leer (16,6 %), como medio publicitario para dar a conocer eventos internos realizados (24,7 %) y sugieren la creación de link o banner en las bases de datos de empresas (8,3%).



Grafico 2. Promoción a través de Nuevas Tecnologías de la Información

 Dos (2) padres (16,6 %), destaca la importancia de mantener como medio, la comunicación oral, directa y presencial, a través de acciones como; cadenas de comunicación con vecinos y conocidos (8,3%) y la atención al público que se brinda a los padres que llegan (8,3%)



Grafico 3. Promoción a través de la Comunicación Oral, Directa y Presencial

• Otras estrategias sugeridas por los padres fueron: la importancia del medio audiovisual televisivo para su aplicación en el rescate de la matrícula escolar (8,3%), la aplicación de planes de pago y descuentos (8,3%), a través de alianzas con instituciones educativas y con empresas de la zona para ofrecer beneficios económicos en el costo de matriculas escolares para sus empleados, la elaboración de una base de datos, para el registro de familias interesadas por cupos (8,3%) y la elaboración de un plan para la implementación de las propuestas discutidas (8,3%), punto de partida para este trabajo de investigación.

00000000000000

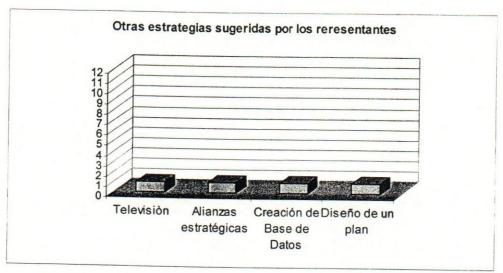


Grafico 4. Otras Estrategias sugeridas por los representantes

El análisis de los resultados permite destacar la relevancia que tiene para los padres, hacer conocer, hacer valorar y atraer públicamente, bases esenciales expuestas por Manes (1997), cuando de promoción institucional se trata.

Resalta, la presencia de estrategias de promoción que ya se han aplicado en la institución, como panfletos y trípticos, que si bien, han permitido comunicar las características del servicio, no han generado los resultados esperados en cuanto a la captación de nuevos niños para el preescolar.

Las propuestas obtenidas a través del grupo de enfoque, destacan una tendencia hacia lo que Manes (1997) plantea como estrategias de promoción recomendables en la etapa de crecimiento institucional, como las recomendaciones y testimonios de los padres, las reuniones informativas a través de la comunicación oral directa y presencial y los beneficios económicos a través de descuentos promocionales.

III. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones generales haciendo referencia a los objetivos de la investigación.

En cuanto al contexto institucional del Preescolar, se puede concluir que:

- Aún cuando el análisis del contexto arroja diversidad de debilidades a atender, se considera de urgencia el rescate de la matrícula escolar, ya que es factor determinante para la recuperación económica de la institución, por ser la única vía de ingreso con la que cuenta el preescolar, para operar y mantener su nivel de calidad.
- Los factores financieros institucionales y el cruce con la amenaza reflejada en el Macro Entorno, sobre la recesión económica que han sufrido las familias a nivel de sus ingresos, desde el 2002 hasta el 2004, ponen en evidencia algunas de las causas que han generado el déficit en la matrícula escolar del preescolar y la necesidad de generar estrategias, (Plan de Promoción), que permitan minimizar el impacto de este factor social en la escuela.

En cuanto a la opinión de los padres sobre estrategias de promoción, se puede concluir que:

- Desde la perspectiva estratégica, múltiples pueden ser las vías para el rescate de la matrícula escolar del preescolar. La Promoción como medio es primordial, porque permite la comunicación del Proyecto Pedagógico del Plantel y es una vía que puede garantizar un proceso social, en el cual, tanto las familias como la institución, intercambien sus necesidades y logren un valor agregado para ambas partes.
- El enfoque teórico basado en marketing para instituciones educativas,
 permitió otorgar protagonismo a la participación de los padres para el

proceso de construcción del Plan de Promoción, al comprender, la importancia del intercambio que está presente en el marketing, como sistema social.

- La planificación de estrategias de promoción a través de la participación de los padres, arrojo como insumos; la combinación de estrategias de publicidad (comunicaciones para generar respuestas) y venta (con la participación y la vinculación con entidades, lo que da cabida a las alianzas con instituciones y empresas comerciales).
- Algunas estrategias y medios propuestos por los padres para el Plan de Promoción Institucional, como; los medios impresos y panfletos, han sido probados por la institución, sin lograr el efecto esperado. Es necesario llevar al Plan de Promoción, aquellas estrategias consideradas nuevas para la gestión institucional, fundamentadas en el enfoque teórico de marketing y que sean novedosas.

En cuanto al diseño del plan de promoción, se puede concluir que:

- Lograr el Plan de Promoción Institucional para el preescolar José
 Laurencio Silva, es muestra de la condición con la que cuenta la institución
 para interpretar las crisis, reaccionar para la supervivencia y asumir el proceso de transformación, como una oportunidad y no como una amenaza.
- Las alianzas o negociaciones interinstitucionales y empresariales, son una vía para generar beneficios mutuos que permitan el sostenimiento o sub-sistencia del preescolar como micro empresa.
- La pertinencia del uso de la comunicación directa, propuesta y protagonizada por padres y representantes, a través de la incorporación de testimonios en medios masivos de información como la página web, las cadenas de comunicación y la presentación del Proyecto Pedagógico a

quienes llegan al preescolar en busca de una institución educativa para sus hijos, se consideran básicas para el plan, ya que van acorde con las estrategias de promoción que según Manes (1997) necesita una institución educativa en etapa de crecimiento.

Finalmente, la sistematización de estrategias de promoción en un Plan Estratégico Educativo, es de gran significado para la institución, en vista de la ausencia de planeación que hasta ahora se había tenido en esta área de la organización. Ha permitido revisar y renovar las estrategias que se han propuesto para la captación de la matrícula, dando cabida a nuevas herramientas de gestión como; el diagnóstico de las necesidades (marketing), el trabajo en equipo comprometido y compartido y la dirección por objetivos.

IV.PROPUESTA

A continuación se detalla el Plan de Promoción, siguiendo las pautas presentadas en el Marco Teórico, según Álvarez y Santos (1996 p. 133-135).

El Plan de Promoción se desarrolla haciendo referencia al Objetivo General y a las siguientes Tablas:

Tabla 5. Objetivos, actividades, estructura organizativa e indicadores de calidad.

Tabla 6. Recursos: abordando la calidad y cantidad de recursos de los que se dispone y aquellos que se requiere para llevar a cabo el Plan.

Tabla 7. Elementos para la Implementación y Evaluación del Plan: se bosquejarán elementos como; el tiempo, las personas necesarias para llevar a cabo las tareas, las resistencias que posiblemente se encontrarán, los ajustes a realizar, las formas de comunicación y la evaluación.

Algunas consideraciones generales importantes son:

- Las estrategias en el tiempo, fueron estimadas de acuerdo al Calendario
 Escolar y serán presentadas en el cuadro en orden de prioridad.
- Algunas actividades previstas para el cumplimiento de los objetivos, serán elaboradas en paralelo con otras, por lo tanto, pueden ser detalladas en el mismo tiempo calendario.
- Algunas de las resistencias destacadas, han sido reales en el ejercicio del cargo directivo y ajustadas a fin de reaccionar durante el proceso a las dificultades.

Objetivo General: Diseñar un Plan de Promoción Institucional para el Preescolar José Laurencio Silva.

Tabla Nº 5. Objetivos, actividades, estructura organizativa e indicadores de calidad.

	ESPACIO ADMINISTRATIVO	
Objetivos	Actividades/ Estructura Organizativa	Indicadores de Calidad
1. Estudiar planes de financiamiento económico para la captación de nuevas familias.	- Revisar experiencias educativas en la aplicación de planes de financiamiento.	- Número de familias que aceptan los planes de financiamiento.
	- Reuniones con la Dirección Administrativa para crear planes de descuento al pronto pago.	-Tiempo de permanencia de los planes en la institución.
	- Reuniones con la Dirección Administrativa para crear planes de descuento al pago por adelantado	- Definición de variedad de planes, para atender las diferentes necesidades familiares.
	- Crear paquetes de descuento para empleados de distintas empresas.	 Captación de familias nuevas, por los planes económicos ofrecidos.
 Realizar el estudio económico de factibilidad para los planes de financiamiento 	- Reuniones con la administración para determinar la aplicación de los planes de financiamiento y su impacto en el presupuesto operativo de la institución.	- Comprobar que el estudio económico ha sido calculado con base en una inflación económica real.
		 Comprobar que los planes de financiamiento no generan déficit en el presupuesto anual operativo.
3. Normar los planes de financiamiento	- Revisar el Normativo General y establecer las reglas para los planes de financiamiento.	- Nivel de cumplimiento por parte de la comunidad de padres y representantes del
	 Llevar la construcción del reglamento a la consulta con padres a través de reuniones de discusión. 	- Aportes ofrecidos a la construcción del normativo por parte de la comunidad.

	ESPACIO DE INNOVACIÓN	
Objetivos	Actividades/ Estructura Organizativa	Indicadores de Calidad
1. Impulsar alianzas estratégicas con empresas como Bancos y Clínicas, para brindar el servicio educativo a sus trabajadores.	- Identificar los padres inscritos en el preescolar que trabajan en estas empresas.	- Logros alcanzados en términos de acuerdos entre las empresas y el Preescolar.
	- Realizar reuniones con los padres y generar intermediarios para promover las alianzas.	Número de empresas interesadas en la negociación, para obtener el servicio
	- Planificar los términos de la negociación para el establecimiento de alianzas.	educativo del Preescolar Nivel de acceso a la información sobre las
	- Reuniones para conocer las necesidades de las organizaciones, en tomo al servicio educativo.	necesidades de las empresas, en tomo a la negociación.
	- Aplicar los términos de la negociación.	
 Impulsar intercambios y alianzas interinstitucionales para la continuidad de la escolaridad de los alumnos. 	- Reuniones con los padres para determinar las instituciones educativas de su preferencia.	- Apertura institucional para que se de el intercambio y se produzcan las visitas.
	 Reuniones con la Supervisora del Distrito Escolar, para informar sobre la intención de alianzas interinstitucionales. 	-Número de instituciones interesadas en las alianzas.
	- Visitas de intercambio para conocer el Proyecto Pedagógico de las Unidades Educativas.	 Número de niños que permanecen en el Preescolar hasta el tercer nivel, concientes de que pueden ingresar al primer grado de las instituciones parte de la alianza.
	- Invitar a las escuelas para que conozcan la filosofía de trabajo del Preescolar.	 Número de niños que logra ingresar a las escuelas parte de la alianza.
3. Crear un Portal Educativo funcional para la institución.	 Proporcionar a los padres información sobre las alianzas interinstitucionales, logradas. Actualizar la información sobre eventos periódicamente. 	- Porcentaje de padres interesados en las alianzas interinstitucionales - Número de personas que visitan el portal.
	- Incluir testimonios de los padres sobre eventos realizados.	 Incorporación de los padres en la generación de testimonios para la publicación.
	- Incluir un banco de fotos sobre los eventos	 Número de personas que llegan a la institución a través de la consulta del portal.

	- Incluir el Proyecto Pedagógico del Preescolar y sus fundamentos.	
	ESPACIO DE INTEGRACIÓN	
Objetivos	Actividades/ Estructura Organizativa	Indicadores de Calidad
 Promocionar el Proyecto Pedagógico del Plantel 	- Realizar semanalmente reuniones con familias nuevas, para mostrar el Proyecto Pedagógico del Plantel, su filosofía y organización.	 Porcentaje de asistencia a las reuniones de promoción. Aportes recibidos por los participantes de las reuniones, como feed-back al PPP.
	- Planificar la información que se trasmitirá a los padres.	 Número de personas que llegan al preescolar referidas por otros padres de la institución.
	 Crear cadenas de comunicación con vecinos, familiares y compañeros de trabajo 	
	- Convocar a las familias nuevas que llegan al Preescolar, durante el año, a asistir a la reunión de presentación del PPP.	
	- Crear un banco de datos con las personas que buscan información sobre el preescolar.	
2. Involucrar a las docentes y la Sociedad de Padres y Representantes en la captación de	 Divulgar la estrategia de promoción del PPP en circular a los padres. 	- Asistencia a la asamblea.
nuevas familias	- Realizar una asamblea para sensibilizar sobre la necesidad de captar nuevas familias para la escuela.	 Participación de los padres, sugiriendo estrategias para la captación de matrícula escolar.
	- Definir con la comunidad de padres y representantes, estrategias que se pueden implementar, para la captación de nuevas familias.	- Número de familias que llegan al preescolar referidas por padres de la comunidad educativa.

	ESPACIO EJECUTIVO	
Objetivos	Actividades/ Estructura Organizativa	Indicadores de Calidad
 Revisar los planes de innovación y el efecto de las alianzas estratégicas en la captación de matrícula escolar. 	- Llevar un registro de familias nuevas, con histórico sobre como llegaron a la escuela.	- Observar en que prop
	 Evaluar las debilidades y fortalezas de las estrategias aplicadas en la captación de matrícula, para su revisión y modificación. 	 Qué planes de innovación han tenido el mayor nivel de aceptación por parte de padres y empresas.
		 Qué modificaciones se realizaron durante el proceso de aplicación de las alianzas.
 Velar por los indicadores de calidad que mantiene el preescolar actualmente. 	que - Enumerar los indicadores de calidad que debemos mantener en la institución, a pesar de que crezca la demanda por cupos.	- Comprobar si se han hecho necesarios ajustes en los indicadores de calidad pedagógicos del preescolar.
		 Número de indicadores de calidad ajustados para responder a la aplicación de estrategias para la captación de matrícula escolar.

Tabla Nº 6. Recursos

	Recursos
Recursos Disponibles	
1. Recurso Humano:	1. Recurso Humano:
eco de la posibilidad de traer nuevas familias al Preescolar.	- Familias con niños en edad preescolar de la comunidad y de zonas aledañas.
	- Instancias seleccionadas por las empresas para las alianzas; Gerente
- Cuerpo Directivo, constituido por Fundadora del Preescolar, Directora Administrativa, Directora Docente y Asistente a la	- Cuerpo Directivo de la Instituciones Educativas objetivo de las alianzas.
Administración Equipo de Docentes y Auxiliares, que trabajan en otras instituciones y pueden recomendar el Preescolar.	 Asesor o Coacher, para orientar el diseño e implementación de las alianzas estratégicas. Apoyo de la Supervisora del Distrito Escolar, MECD.
2 <u>. Recursos Materiales y de Organización:</u>	2. Recursos Materiales y de Organización:
Espacios del Preescolar para reuniones y asambleas. Historial de estudios económicos realizados anualmente en el preescolar.	 Esquema de presentación del Proyecto Pedagógico del Plantel. Cuestionario o medio de recolección de información, para las Asambleas.
 Historial de las familias inscritas en el Preescolar, sus lugares de trabajo y su nivel de ingreso económico. Normativo General estructurado e impreso. 	Carpeta contentiva del Plan de Negocio para alcanzar las alianzas. Partida de recursos económicos para la reproducción de material. Creación de un histórico sobre las familias que llacara el sicilia.
 l'ecnologia para facilitar la comunicación rápida y permanente a través de Internet / correo electrónico. Circulares impresas que semanalmente se envían a los miembros. 	- Instrumento de evaluación para recoger la pertinencia de las estrategias de captación de matricula escolar.
de la comunidad, para convocar e informar sobre el Plan de Dirección. - Mecanismos de reproducción de material para comunicar las estrategias.	
 Comunicación informal y directa de padres y docentes, para llegar a las nuevas familias y a las empresas. 	

Tabla Nº 7. Elementos para la Implementación y Evaluación del Plan

Ohiotivoa	Tioner	EOF	ESPACIO ADMINISTRATIVO	OALL		
Conjettivos	одшан	Personas / Roles	Resistencias	Ajustes	Comunicación	Evaluación
1. Estudiar	Tres meses.	Administradora	Negativa de las	Conocer los	Escrita a través	Prenarar
planes de			instituciones	beneficios	de la	Copporation
financiamiento	De Octubre	Asistente	edicativas a dar	acomómicos do	and the state of t	Cologiania
económico para	ď	Administrativa	información	economicos de	presentacion de	
la cantación de	Dioiompro	DAIL IN STREET	IIIIOIIIIacioli	orras escuelas a	análisis	Marcar pausas
a captación de	Dicielliple		sopre los planes	través de los	económicos y	en las tareas
incres larillas.		Directora Docente	de financiamiento	padres de mi	comparaciones	para chequear
			due han	comunidad que	entre los	las acciones
Z.Kealizar el			aplicado.	tienen niños	beneficios	cumplidas
		Instituciones		inscritos en	económicos v lo	
_		Educativas	Falta de	estas.	ane ofrece el	Reprogramar
ă			transparencia por		preescolar	las acciones no
los planes de		Junta Directiva de	parte de la	Diseñar		alcanzadas on
financiamiento		la Sociedad de	Administración	estraterias de	Directs a través	ol poríodo
		Padres v	sobre el estudio	o dicinionida o	do minimoso	ei pei logo
3.Normar los		Representantes	oconómico oconómico	distance dis	ne leurilories con	estimado.
		Solution of the second of the	aconomico.	distancia en la	la Junta Directiva	
minate				elaboración del	y las comisiones	
in all claimer 10			Poca	reglamento	creadas.	
			participación de	(Estudio de un		
			los padres en la	papel de trabajo	A distancia, para	
			construcción del	y reunión para	optimizar el	
			reglamento	la puesta en	estudio de data y	
				común)	presencial para	
					el análisis de	
				Crear una	documentos	
				comisión de		
				padres, del área		
				de finazas para		
				participar en el		
				estudio		
				económico y		
				proponer ideas		

		ES	ESPACIO DE INNOVACION	CION		
Objetivos	Tiempo	Personas / Roles	Resistencias	Ajustes	Comunicación	Evaluación
1. Impulsar	Cuatro	Directora Docente	Predisposición	Llegar a las	Escrita vía	Cumplimiento
	meses.		por parte de	empresas a	medios impresos	de las partes
S		Directora	gerentes de	través de los	como revistas	con reminiones v
Barcos y Olíniose	De Enero a	Administrativa	empresas y	padres inscritos	educativas	visitas de
para brindar el	Abril		directores de las	en el preescolar		negociación
io educativo		Padres y	escuelas para	que trabajan en	A través de un	
sus trabajadores.		Representantes	abrir las puertas	estas.	folio contentivo	Chequeo del
			y conocer nuestro		de la acción	cumplimiento de
2.Impulsar		Gerentes de las	proyecto	Dar a conocer el	pedagógica de la	las expectativas
Intercambios		Empresas	educativo.	servicio del	escuela.	de las partes en
allanzas				preescolar de		la negociación
merinsundionales		Directores de otras	No ceder en	forma indirecta,	Audiovisual,	,
de la escolaridad		Instituciones	cuanto a las	con el envío a	diseñando la	Asistencia
TO		Educativas	expectativas de	las empresas e	estrategia de	lograda a las
			las partes, dentro	instituciones de	negociación en	reuniones de
		Figura de	de la negociación.	publicaciones de	tablas y	negociación
3. Implementar		Outsorcing,	¿Qué necesitan	articulos	documentos de	•
un Portal		Futurekids.	nstedes y qué	educativos, que	Power Point.	Reporte de los
Educativo			necesitamos	ha realizado la		testimonios
funcional			nosotros?	dirección.	Informal, a través	dados por los
					del testimonio de	padres para
			Desconocimiento	Hacer las	los padres en las	conseguir las
			en el uso de la	negociaciones	empresas e	personas claves
			tecnología	en el preescolar	instituciones	en estas
				de cara a la	educativas, en	empresas e
			Poco hábito en el	realidad	las que trabajan.	iniciar las
			manejo de las	educativa y el		alianzas.
			NTC.	servicio que se	Tecnológica,	
				brinda en este.	directamente a	Número de
					través del	personas que
				Crear un portal	computador	consulta el
				de uso sencillo		portal.

1. Promocionar el Cuatro 1. Promocionar el meses 2. Involucrar a las Julio 3. Padres y la Sercial Docente 3. Padres y la Sercial Docente 4. Padres y la Sercial Docente 4. Padres y la Sercial Docente 4. Padres y Representantes 5. Involucrar a las Julio 4. Padres y Representantes 6. Condinator el Cuatro 8. Padres y Representantes 8. Representantes 9. To Abril a Docente 9. To Abril a Docente 9. To Abril a Sartificia del Participar composition del Compos	OF STREET	i	ES	ESPACIO DE INTEGRACION	SACION		
del Cuatro Directora Docente del pressocial no retuinones en el terronica y via puedan asistir dempo. Por come testigos a Julio Personal Docente presentación del personal de Supervisora del no participen como drasa y Deportes con ordras y Deportes con ordras provinciada de la familias, para prioridad los comunidad personal del plan. Destacación Cultura multiplicadores provinciada del plan. Ministento de multiplicadores provinciada del plan. Ministento de multiplicadores personal información prescolar a del plan. Ministento de monoridado personal del plan. Ministento de la convocadata a elementos de convocatoria que experiencia asistan. Destacar como drasa provincia del propo para las miños en las comocer una como una infas en la convocatoria que estrategia como una infas en la convocatoria del prosecolar a del convocatoria del parters y padres del provincial más. Carencial máterial de provincia del prescolar a final del proporcio del provincia del provincia del promocarda del provincia del pr	Conjenivos	одшан	Personas / Roles	Resistencias	Ajustes	Comunicación	Evaluación
The Personal Docertie assistir tempo. Por connectigors a bear connotestigors a bear connotestigors a bear connotestigors a bear connotestigors and a bocertie as reuniones de presentación del personal Docertie producto del Docertie produc	1. Promocionar el	Cuatro	Directora Docente	Que los padres	Establecer varias	Directa, vía	Hacer una
Coordinadora puedan asistification per a last ambilitation de la controles de la familias que la presentación del per presentación del personal Docente presentación del personal durante los tres información no participen no		meses		del preescolar no	reuniones en el	telefónica y vía	estadística de la
De Abnil a Docente como testigos a ejemplo, todos de lectrónico para de presentación del propuentos comunidad presentación del propuentos de producto del propuentos de convocarlas a provincia del presentación del propuentos de producto del presentación del presentación del preducation del padres a producto del presentación del padres a producto del presentación del padres a producto del presentación del presentación del producto del propostra la estrategia como una intención padaten en presentación del propocción para las comocer una comercial más presentación del propocción para las comocarla para los presentación del propocción para la comocarla del comocarda del propocción para la comocarda del propocc		:	Coordinadora	puedan asistir	tiempo. Por	correo	afluencia de
Personal Docente presentación del presentación del presentación del presentación del presentación del participen de se acercan personal Docente presentación del participen como participen como otras y Deportes con otras y Deportes comunidad presentación del Parmillas de la comocardas a elementos de comunidad presentación del PPP. Eschadas las reuniones de como del PPP. Eschadas las reuniones de como como una intención del procación cultar para producto del presentación del procación como una intención del procación del presentación del procación como una intención del presentación del presentación del procación como una intención del presentación del presentación del procación para la estrategia comocrcial más presentación del propriementa propriementa del presentación del presentación del propriementa del propriementa del propriementa del propriementa del presentación del presentación del presentación del propriementa del presentación del presentación del propriementa del pr		De Abril a	Docente	como testigos a	ejemplo, todos	electrónico para	padres a
Personal Docente presentación del pepp. Padres y Representantes Que los padres meses de información no participen con otras Supervisora del conno Ministerio de Educación Cultura con otras Y Deportes con otras Y Depor	2. Involucrar a las	Ollio		las reuniones de	los miércoles de	las familias que	participar en la
Pedres y Representantes Oue los padres Ministerio de Como ordes Y Representantes On o participen Ministerio de Comunidad PPP. Rechadas las reuniones de calidad del PPP. Rechadas las reuniones los padres no rescolar feuniones los padres no reuniones los padres no producto del pre-scolares, asistan. Oue interpreten las estrategia como una intención de la comocartua de la sestrategia como una intención de la estrategia como una intención de la estrategia como una intención de la erconograma de la estrategia como una intención de la erconograma de proyección para las reuniones para las intenese material de testimonio de la erconograma de ecucial. Carencia de la proyección para las reuniones para las intenese nua erconograma de proyección para las reuniones para las reuniones para las intenese nua erconograma de elección para las reuniones para la reuniones para la reuniones para la reuniones l	>		Personal Docente	presentación del	cada semana de	se acercan	implementación
Representantes Que los padres meses de información como otras y Deportes con otras y Deportes convocatas a familias, para comunidad per comuni	,			PPP.	9a10AM,	durante el año a	de la estrategia
Representantes Que los padres de como no participen con otras y Deportes con otras y Deportes con otras y Deportes con otras y Deportes con otras prioridad los convocarlas a convocarla			Padres y		durante los tres	preguntar	
Supervisora del como Ministerio de multiplicadores Educación Cultura con ofras y Deportes comunidad persentación del Personal Informal, a través padres a Personal Information Information del Personal Inform	Representantes		Representantes	Que los padres	meses de	información	Registrando
Supervisora del como Ministerio de multiplicadores Educación Cultura con otras y Deportes comunidad y Deportes comunidad persentación del PPP. Familias de la las reuniones de convocatoria que presentación del PPP. PPP. Rechadas las reuniones las reuniones los producto del perescolares, reuniones los padres no reuniones, el asistan. Que interpreten a como una intención de académica de prosecular a de concocar una educativa como una intención de académica de proyección para la reuniones para material de proyección para la presentación de que conocar una palabra en la circular para los presentación de que conocar una elementa de proyección para la reuniones para mostrar el ecuniones para multiporte.	en la captación de			no participen	implementación	sobre el	riginosamente
familias, para con otras familias, para convocarlas a conv	nuevas familias		Supervisora del	сошо	del Plan.	preescolar	las inquietudes
familias, para convocarlas a c			Ministerio de	multiplicadores			due plantean los
familias, para convocardas a convocarda que les material de convocarda de convocarda que les material de convocarda de convocarda que le convocarda que lementos de la convocarda que convocarda que lementos de la convocarda que lementos de la convocarda que lementos de la convocatoria de la conv			Educación Cultura	con otras	Destacar con	Informal a través	padres en tomo
convocarias a elementos de convocatoria que las reuniones de presentación del PPP. PPP. Emplear como presentación del PPP. Emplear como presentación del PPP. Emplear como reuniones los padres a familiares, amigos, vecinos amigos, vecinos apoyo para las reuniones los padres no reuniones los padres no asistan. Que interpreten aulas. Como una palabra en la concer una educativa de concertial de concertes quienes prescolar a fin tienen mejor de que conozcan tienen mejor de que conozcan asistan mostrar el properción para vida de la reuniones para el conograma de proyección para vida de la reuniones para el conocrator el probejo color para el conograma de properción para vida de la reuniones para el conocrator el properción para vida de la reuniones para el conocrator el properción para vida de la reuniones para el conocrator el properción para vida de la reuniones para el conocrator el properción para vida de la reuniones para el conocrator el properción para vida de la conocrator el p			y Deportes	familias, para	prioridad los	de la	al servicio
las reuniones de Calidad del PPP. pueden hacer los presentación del PPP. Emplear como reuniones los padres a paoyo para las reuniones los padres no reuniones, el padres no reuniones, el padres no reuniones los padres no reuniones los padres no asistan. Que interpreten la estrategia como una intención comercial más que académica de académica de proyección para la escuela.				convocarias a	elementos de	convocatoria di la	ed cativo del
PPP. Emplear como material de amigos, vecinos apoyo para las reuniones los padres no reuniones los padres no asistan. Que interpreten la estrategia como una intención comercial más que académica de académica de proyección para la estrate de proyección para la estrate de proyección para la estrate de proyección para el estimonio de la mostrar el estimonio de la proyección para la escuela.			Familias de la	las reuniones de	Calidad del PPP.	pueden hacer los	preescolar
Emplear como material de amigos, vecinos apoyo para las neuniones, el producto del palabra en la palabra en la palabra en la palabra en la presentación de palabra en la presentación de presentación de que conozcan tienen mejor de que conozcan testimonio de la presentar el propositiones para de secuela.			comunidad	presentación del		padres a	
material de amigos, vecinos apoyo para las reuniones, el producto del producto del los niños aulas. Otorgar la palabra en la presentación de presentación de presentación de que conocran tienen mejor testimonio de la presentar el propograma de reuniones para la presentar el presentar el productos de que conocran testimonio de la presentar el presentar el productos de que conocran de creuniones para escuela.				PPP.	Emplear como	familiares.	Indagar ane
apoyo para las reuniones, el niños producto del producto del los niños en las aulas. Otorgar la palabra en la palabra en la presentación de presentación de presentación de prescolar a finatienen mejor escuela. Unificos en las experiencia educativa educativa el palabra en la presentación de presentación de circular para los presentas del conozcan de que conozcan escuela.					material de	amigos, vecinos	esperan n los
reuniones, el niños producto del preescolares, trabajo de los que les interese conocer una aulas. Otorgar la palabra en la presentación de presentación de circular para los padres y docentes quienes y docentes quienes y tienen mejor testimonio de la reuniones para escuela.				Fechadas las	apoyo para las	u otros, con	padres de un
trabajo de los que les interese niños en las conocer una aulas. Otorgar la palabra en la presentación de presentación de circular para los padres y docentes quienes y docentes quienes y tienen mejor testimonio de la reuniones para escuela.				reuniones los	reuniones, el	niños	PPP de Calidad.
trabajo de los niños en las conocer una aulas. Otorgar la palabra en la presentación de circular para los padres y docentes quienes y docentes quienes y tienen mejor testimonio de la reuniones para escuela.				padres no	producto del	preescolares,	Sus expectativas
aulas. aulas. Otorgar la palabra en la presentación de prescolar a fin tienen mejor testimonio de la vida de la escuela. conocer una experiencia educativa educativ				asistan.	trabajo de los	que les interese	y opiniones, para
aulas. experiencia educativa Otorgar la palabra en la presentación de presentación de padres y padres del docentes quienes y preescolar a fin tienen mejor de que conograma de vida de la presentar el page de conograma de secuela.					niños en las	conocer una	contrastar con lo
Otorgar la palabra en la presentación de presentación de presentación de presentar el palabra en la presentar el palabra en la presentar el palabra el presentar el palabra el conograma de presentar el palabra para el presentar el presentación de la presentar el presentación de la present				Que interpreten	aulas.	experiencia	que se hace en
Otorgar la palabra en la presentación de presentación de presentación de presentar a finatestimonio de la presentar el presentación de la presentaci				la estrategia		educativa	la escuela.
palabra en la presentación de PPP a padres y docentes quienes tienen mejor testimonio de la vida de la escuela.				como una	Otorgar la		
presentación de PPP a padres y docentes quienes tienen mejor testimonio de la vida de la escuela.				intención	palabra en la	Escrita, vía	
PPP a padres y docentes quienes tienen mejor testimonio de la vida de la escuela.				comercial más	presentación de	circular para los	
docentes quienes tienen mejor testimonio de la vida de la escuela.				que académica	PPP a padres y	padres del	
tienen mejor testimonio de la vida de la escuela.					docentes quienes	preescolar a fin	
testimonio de la vida de la escuela.				Carencia de	tienen mejor	de que conozcan	
vida de la escuela.				material de	testimonio de la	el cronograma de	
escuela.				proyección para	vida de la	reuniones para	
				mostrar el	escuela.	presentar el	

1. Revisar los Durante el Directora planes de proceso Administrativa entrola escalar de proceso de circa seguimismo de captación del Coordinadora de Docente Docente Docente Docente Docente Docente Desconocimiento de Comisión especial de padres de padres de la mantiene el Comisión especial revisar el logro de la mantiene el Comisión especial revisar el logro de la málisión especial calidad del comparti indicadores de Comisión especial revisar el logro de reunione planteados del acumento calidad del comparti indicadores de circa proceso de circa seguimiento del mantiene el comparti indicadores de carra actualmente.			Comunicación Previa por escrito y oral, especificando la labor de seguimiento desde el inicio de la implementación del plan	Evaluación La organización de la data para el análisis y las conclusiones. La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Durante el Directora Administrativa proceso Administrativa Directora Docente Coordinadora Docente Coordinadora Miembros de la proceso Junta Directiva Comisión especial Ade padres Gomisión especial Sobre como S			Previa por escrito y oral, especificando la labor de seguimiento desde el inicio de la implementación del plan	La organización de la data para el análisis y las conclusiones. La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Durante el Directora Administrativa proceso Administrativa proceso Directora Docente Coordinadora Docente Coordinadora Docente Docente Desconocimiento Miembros de la sobre como Junta Directiva Instrumento de seguimiento para revisar el logro de los objetivos planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.	8		Previa por escrito y oral, especificando la labor de seguimiento desde el inicio de la implementación del plan	La organización de la data para el análisis y las conclusiones. La utilidad de la información obtenida en el proceso de
proceso Administrativa revisión y el análisis como un proceso de cierre y culminación del coordinadora Docente Coordinadora Docente Miembros de la Junta Directiva instrumento de comisión especial de padres de padres planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			escrito y oral, especificando la labor de seguimiento desde el inicio de la implementación del plan	de la data para el análisis y las conclusiones. La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Directora Docente Coordinadora Coordinadora Docente Miembros de la Junta Directiva Junta Directiva Gomisión especial de padres Comisión especial de padres Comisión especial revisar el logro de los objetivos planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			especificando la labor de seguimiento desde el inicio de la implementación del plan	análisis y las conclusiones. La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Directora Docente Coordinadora Coordinadora Docente Miembros de la Junta Directiva Junta Directiva Comisión especial de padres de padres Desconocimiento Sobre como estructurar un instrumento de seguimiento para revisar el logro de los objetivos planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			labor de seguimiento desde el inicio de la implementación del plan	conclusiones. La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Coordinadora Coordinadora Docente Miembros de la sobre como estructurar un instrumento de seguimiento para revisar el logro de los objetivos planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			seguimiento desde el inicio de la implementación del plan	La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Coordinadora Docente Miembros de la sobre como estructurar un instrumento de seguimiento para de padres Comisión especial de padres Desconocimiento cono estructurar un instrumento de seguimiento para revisar el logro de los objetivos planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			desde el inicio de la implementación del plan	La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Miembros de la sobre como estructurar un instrumento de comisión especial de padres de padres planteados planteados planteados indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			la implementación del plan	La utilidad de la información obtenida en el proceso de
Miembros de la sobre como estructurar un instrumento de seguimiento para de padres de padres planteados planteados planteados infentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			implementación del plan	información obtenida en el proceso de
Miembros de la sobre como estructurar un instrumento de comisión especial de padres de padres planteados planteados planteados infentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			del plan	obtenida en el proceso de
Junta Directiva estructurar un instrumento de Comisión especial de padres de padres planteados planteados planteados infentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.				proceso de
de padres de padres de padres de padres los objetivos planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.				
de padres revisar el logro de los objetivos planteados planteados rintentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.			Distancia, a	revisión de los
de padres revisar el logro de los objetivos planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.		_	través de la	planes de
los objetivos planteados planteados La tendencia a intentar ajustar los indicadores de calidad del preescolar a las expectativas institucionales y empresariales.	los objetivos		entrega de	innovación, como
	0000000	reuniones para	conclusiones	medio para
	planteados	el análisis de	como base de	redimensionar las
		data	datos para todos	acciones
	La tendencia a	compartida.	los participantes	implementadas.
	intentar ajustar	sol	y la construcción	mejorarlas,
	indicadores de	Producir	colectiva de	modificarlas y
	calidad del	documentos con	análisis de	construir nuevas.
	preescolar a la	conclusiones	resultados	
	expectativas	que tengan		
	institucionales	utilidad para	Escrita para las	
	empresariales.	continuar el	instituciones y	
brocesc		proceso.	empresas	
			Intormando los	
			logros en la	

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de Centros Docentes. Gestión por Proyectos. Editorial Escuela Española.

Barrios. (2003) Manual de Trabajos de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Balestrini, A. (2002) Como se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados BL. Servicio Editorial. Venezuela.

De la Mora, M. (2002) Metodología de la investigación. ECAFSA Thomson Learning. México.

Hernández, R. y otros (1991) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.

Manes, J. (1999) Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Cuadernos Granica, México.

Manes, J. (1997) Marketing para Instituciones Educativas. Cuadernos Gránicas, México.

Martín, F. (2001) Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Mc Graw Hill Interamericana de España.

Martínez. V. (s/f) Planeación Estratégica. Editores PAc, México.

Ministerio de Educación Cultura y Deportes. Resolución Nº 07, Caracas, 25 de Febrero de 2003.

Mintzberg, H. y Brian, J. (2003) El Proceso Estratégico. Editorial Pretince may. Segunda Edición. México.

Proyecto Pedagógico de Aula. Preescolar José Laurencio Silva (1998). Material sin editar.

Rodríguez, J. (2001) Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Internacional Thomson Editores. México.

Ruiz, M. (2000) Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Trillas.

Sallenave, J. (s/f) Gerencia y Planeación Estratégica. Editores Norma, Barcelona.

Steiner, G. (1995) Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental, S.A, México.

Xavier, F. y Jonathan, M. (s/f). Planteamiento Estratégico para la aproximación a Un Plan de Negocios desde la Perspectiva Emprendedora. Caso de Estudio; Desarrollo de una Empresa de Servicios. Tesis Universidad Metropolitana. Caracas.

Páginas Web consultadas:

Miguel Aigneren (s/f). La Técnica de Recolección de Información Mediante Grupos Focales. Biblioteca Virtual en Población. Centro Centroamericano de Población. Recuperado 19 de Julio de 2004 de http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos focales.htm

Carlos López (s/f) Análisis DOFA. Recuperado el 11 de julio de 2004 de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm

Venezuela Competitiva (s/f) en el artículo Diagnóstico Estratégico DOFA. Recuperado el 11 de julio de 2004 en http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=354