

1. Introducción

La sociedad del futuro, sometida a un ritmo acelerado y constante de cambio, debería dotarse de instituciones capaces de manejar la incertidumbre sin apelar a la supresión del debate.

Todos estos cambios en la estructura social y en las capacidades que definen la formación del ciudadano obligan a preguntarse por las formas institucionales más adecuadas para resolver los desafíos que plantea la formación de las nuevas generaciones. Las instituciones educativas están obligadas a repensarse en función de este nuevo contexto.

Es preciso mencionar la necesidad de romper el aislamiento institucional de las organizaciones educativas, abriéndolas a los requerimientos de la sociedad y redefiniendo sus pactos con los otros agentes socializadores, particularmente la familia y los medios de comunicación, siempre que la interacción de conocimiento con experiencia se realice en un marco de profundo análisis de la realidad.

En un mundo donde la información y los conocimientos se acumulan y circulan a través de medios tecnológicos cada vez más sofisticados y poderosos, el rol de las organizaciones educativas debe ser definido por su capacidad para preparar para el uso conciente, crítico, y activo, de los aparatos que acumulan la información y el conocimiento. En este sentido, parecería que una de las pistas más prometedoras de trabajo para ellas es la que tiene que ver justamente con lo referido a la convivencia, con las relaciones cara a cara, con la posibilidad de ofrecer un diálogo directo, un intercambio con personas reales donde los instrumentos técnicos sean lo que son, instrumentos y no fines en sí mismos.

Los análisis y la estructuración de la propuesta tuvieron en cuenta los elementos constitutivos básicos de un establecimiento educativo, que según L. Fernández son:

- Un espacio material con instalaciones y equipamiento.
- Un conjunto de personas.
- Un proyecto vinculado a un modelo de mundo y persona social valorados y expresados en un currículo.
- Una tarea global que vehiculiza el logro de fines y sufre alguna forma de división del trabajo.

- Una serie de sistemas de organización que regulan las relaciones entre los sujetos y los componentes materiales comprometidos en la realización de la tarea.

El propósito del presente trabajo es presentar una planificación exhaustiva que nos aproxime a un futuro campo laboral. Este Proyecto permite observar una estructura de la planeación estratégica que se realiza habitualmente en la Administración Estratégica de Empresas.

El emprendimiento nos proporciona una nueva y final instancia de aprendizaje en la última etapa de nuestra formación universitaria, que nos posibilita un espacio de práctica simulada, pero insertada en la realidad social, política y económica que atraviesa nuestro país.

Creemos que no podemos adentrarnos en un proyecto si no conocemos de manera profunda la esencia de la clase de organización que queremos crear. Por eso, primeramente hemos tratado de sistematizar algunos elementos que nos ayudaron a comprender la esencia de esta clase de servicio complejo que muy pocas veces la Administración se ocupa de estudiar.

Como futuros empresarios hemos enfocado la estrategia desde la percepción de las oportunidades, y también de las amenazas que podemos utilizar de nuestro ambiente, y de las potencialidades de la propia organización, más que de la disponibilidad de recursos.

Hemos buscado identificar las oportunidades y recrearlas bajo formas novedosas que satisfagan las crecientes necesidades de la sociedad actual.

Sólo cuando hemos identificado las oportunidades y la forma de explotaras, empezamos a preocuparnos por los recursos.

Finalmente, cuando hemos superado los obstáculos de los recursos, los reunimos con la estructura organizacional, los recursos humanos, plan de mercadotecnia y otros componentes necesarios para poner en práctica la estrategia general.

Como vemos, la estructura de estos escritos constituyen instancias de reflexión en el proceso de su elaboración, proceso que no ha sido lineal, sino que experimentó avances y retrocesos, análisis y revisiones sobre lo analizado, fundamentaciones y evaluaciones sobre lo fundamentado, objetividades y subjetividades.

Si bien, como hemos mencionado antes, este trabajo se presenta como un producto terminado, deseamos que pueda servir como dispositivo de análisis constante, y que proporcione la concretización de lo aprendido hasta el momento, posibilitando la evaluación de nuestro futuro accionar profesional, redimensionando y reestructurando nuestras propias convicciones teóricas a la luz de los acontecimientos y las experiencias vividas.



Estamos convencidos que nuestra tarea no es el de concretar teorías que ya se definieron en otros niveles, sino, el de ir elaborando, debatiendo, poniendo a prueba y mejorando una teoría, un pensamiento, organizado sobre la práctica, y que nos permitirá tomar decisiones que tienen carácter ético o moral, derivar qué objetivos hemos alcanzado aunque no estuvieran escritos con antelación, lo que nos permitirá trabajar en equipo, es decir, nos permitirá ir construyendo un pensamiento profesional sobre nuestro trabajo.

2. Delimitación del tema del proyecto

2. A) OBJETIVO GENERAL

Lo que se pretende con este trabajo es crear un espacio para el cuidado y la estimulación temprana de los bebés desde los 45 días hasta los cuatro años de edad, en el cual los padres puedan a través de Internet, y desde cualquier lugar en donde se encuentren, observar las actividades y los acontecimientos de sus niños. Nos enfocaremos, además en el posicionamiento de la empresa por el registro de la marca y en el análisis de la viabilidad de que se efectúe una franquicia, como consecuencia de las características distintivas del servicio, que proporcionan un valor agregado al mismo.

2. B) DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO

Se trata de una empresa de servicio especializado en Educación de Nivel Inicial o Preescolar, denominado Jardín Maternal, que tendrá los mismos objetivos que expresa la Ley Federal de Educación para el Nivel Inicial, pero se le implementará la tecnología necesaria para que, con cámaras dispuestas en las distintas salas de la Organización, recorra a los niños, captando las imágenes de los acontecimientos que transcurran en la jornada. Esas novedades serán captadas y volcadas a un servidor que las colocará en la red, en un portal.

Los padres pueden de esta manera, vía internet, ingresar al portal, informándose de las actividades de sus hijos y comunicándose con ellos. Además de enviarles mensajes a los niños, los padres pueden contactarse con los docentes y los profesionales especializados de la institución, manteniendo fuertes vínculos que propugnen una mejor educación a los niños.

Este servicio se caracterizará por el desarrollo de actividades didácticas y lúdicas para la recreación y sociabilización de los niños, de acuerdo a su edad evolutiva que estimulará

el desarrollo de la inteligencia y la actitud social. Dispondrá además de docentes especializados en Estimulación Temprana que realizarán actividades ecológicas y de vida en la naturaleza, deportes, música, introducción a idiomas y computación.

El Jardín Maternal dispondrá, además del personal docente, de un equipo interdisciplinario destinado promover la salud integral de los infantes y que propondrán talleres de educación para la salud destinados a los niños, como así también ofrecerán consultoría durante las horas en que éstos se encuentren en la institución, utilizando el sistema tecnológico implementado en la organización.

El servicio propuesto pretende posicionarse a través de los atributos mencionados, y a partir de ellos, fortalecer la marca, posibilitando la creación de una franquicia.

De esta manera, la franquicia nos permitirá estructurar la red comercial con un costo reducido, sin arriesgar capital; expandir la actividad por medio de terceros, evitando la apertura de instituciones propias; obtener una retribución por el uso de la marca y expandir el prestigio de la misma mediante los franquiciados; disminuir el costo financiero de sus inventarios; y reducir sus costos fijos.

La implementación de este servicio está pensado en la ciudad de Córdoba, para la franja de niños provenientes de familias de estrato socioeconómico medio alto y alto, cuyos padres sean profesionales de alto nivel cultural que trabajen fuera del hogar.

3. Fundamentación y Beneficios

Consideramos que para los niños, el hogar es el mejor lugar donde crecer y desarrollarse. Sin embargo, diversos factores culturales, económicos y sociales han creado la necesidad cada vez mayor de que las madres salgan de sus hogares a trabajar, dejando sus hijos al cuidado de otras personas, durante periodos más o menos extensos del día.

Entonces el Jardín Maternal resulta una opción posible, y tal vez la más adecuada, para muchos grupos familiares; ya que es el espacio social intermedio entre la familia y la sociedad. Además de tener un fin educativo cuyas características se definen como Estimulación Temprana.

Siendo la Educación Inicial o preescolar, no obligatoria para los cuatro primeros años de vida del infante, la tarea principal del Jardín Maternal es la de revalorizar el rol familiar complementando la tarea de educar al niño lo más armoniosamente posible, compatibilizando las pautas culturales que le son propias a la familia y manteniendo contactos permanentes tendientes a lograr vínculos estrechos y duraderos.

Pero la realidad de estas instituciones no se muestra tan idealmente construida:

- } No todos los Jardines Maternales funcionan como tales. Las Guarderías siguen existiendo, y lo que es peor aun, continúan multiplicándose ante la necesidad de los padres de dejar sus hijos en “algún lugar”. A diferencia de las clásicas “Guarderías”, donde los niños solo son “guardados” sin demasiados recaudos, el Jardín Maternal debe ofrecer un servicio que garantice mayor seguridad, mejor atención, cuidadoso desempeño de quienes están a cargo y resulte un continente adecuado a las familias que recurren a él.
- } Del punto anterior se desprende que no todas las instituciones están capacitadas para llevar a cabo un proyecto de estimulación temprana. Allí donde los niños son “guardados” durante las horas que permanecen, carecen de los estímulos necesarios para poder desarrollarse sana, armoniosa e integralmente.

-)} No todos los Jardines en funcionamiento poseen el personal capacitado o interesado en desarrollar acciones educativas, ni poseen la sensibilidad adecuada para comprender la importancia de la tarea que deben cumplir.
-)} Y por sobre todo, no todas las instituciones entienden la necesidad de incluir a la familia en ese trabajo, o bien desconocen como acercarla sin que se produzcan invasiones en el intercambio mutuo.

Es a partir de la lectura de esta realidad, que proponemos la implementación de un servicio que, siguiendo los objetivos generales de dicha institución educativa, plantee nuevos medios que los favorezcan.

Los objetivos apuntan a atender y propiciar el desarrollo integral de los niños pertenecientes a la primera infancia, favoreciendo una adaptación activa al medio donde se encuentra inserto y promoviendo el vínculo con el núcleo familiar, hecho de suma importancia en el período inicial de la vida.

El proyecto apunta a utilizar la tecnología que nos proporciona el Internet como una herramienta configuradora de un nuevo espacio social en que los padres puedan no solo revisar y observar las actividades y cuidados que reciben sus hijos, sino que se consoliden como participantes activos del proceso educativo, desafiando las barreras del tiempo y el espacio.

Siendo el Jardín Maternal el primer espacio social en el que el niño se inserta, fuera de la institución familiar, y teniendo en cuenta que esta separación primaria es conflictiva no sólo para el infante sino también para los padres, estamos convencidos que la implementación de este proyecto no solo posee grandes posibilidades de aceptación en una amplia franja poblacional, sino que además las características innovadoras serán progresivamente requeridas como indispensables por todos aquellos núcleos parentales que deseen asumir firmemente su responsabilidad en la participación de la educación de sus hijos.

De esta manera, el Jardín Maternal, opción de grupos cada vez más numerosos de la sociedad, perfilará de una manera distintiva su identidad. De allí nuestra intención y empeño en que el servicio se posicione a partir de los atributos adicionados y se imponga en el mercado, de manera que se fortalezca la marca, conformándose como un producto distintivo y característico y permitiendo la creación de una franquicia que asegure el crecimiento de la empresa.

Creemos que el interés por las características de un servicio con estos atributos es importante en una gran mayoría de la población mencionada anteriormente. De ello se



deduce que habría una gran demanda por contratar el servicio, lo que garantizaría la viabilidad del proyecto.

Consideramos que el proyecto es viable, por la novedosa tecnología incorporada al área educativa, lo que nos hace prácticamente únicos en el mercado, a la vez que ofrecemos un servicio de excelente calidad con todos los atributos ya conocidos para la implementación de un Jardín Maternal.

Como hemos mencionado, el proyecto podrá realizar un gran aporte a la solución de problemas de la actualidad. Del mismo pueden deducirse importantes beneficios sociales y económicos en el sector de actividad inherente, pero que repercutirán en la sociedad y en la economía en general.

4. Marco teórico

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Según Davis, el objetivo de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización o institución, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

De éste se desprenden los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- ✦ OBJETIVOS SOCIALES. La contribución de la administración de los recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
- ✦ OBJETIVOS CORPORATIVOS. Las actividades de administración de recursos humanos son un instrumento para que la organización logre metas fundamentales.
- ✦ OBJETIVOS FUNCIONALES. Se refiere a la mantención de la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización.
- ✦ OBJETIVOS PERSONALES. Es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización.

En cuanto el sujeto entra en una organización, le espera allí un rol determinado por ella, pero entra con una historia personal, familiar y organizacional, producto de las experiencias vividas, que condiciona la modalidad de la asunción de dicho rol.

Las organizaciones tienden a ser fuertemente prescriptivas: los modos de adjudicación restringen mucho el grado de libertad que los individuos tiene para asumir roles de manera diferente al adjudicado.

La situación a la que debería tenderse es la de un equilibrio dinámico que posibilite el corrimiento entre uno y otro espacio en función de los requerimientos de la situación.

Las actividades de administración de recursos humanos son acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL AMBIENTE

Primera fase o etapa de la planeación estratégica (análisis o diagnóstico, decisión o elección, realización y evaluación) en el que se exploran las necesidades del entorno organizacional, con el fin de reducir los niveles de incertidumbre en cada una de las variables, tanto del ambiente interno (fortalezas y debilidades) como del ambiente externo (oportunidades y amenazas).

CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de un producto o servicio parte de la aptitud para el uso. Las empresas de servicios están todas comprometidas en servir a seres humanos. La relación es constructiva sólo si el servicio responde a las necesidades del cliente, en precio, plazo de entrega y adecuación a sus objetivos. El grado en que el servicio satisface con el éxito las necesidades del cliente, a medida que se presta, es lo que se llama aptitud para el uso.

La aptitud para el uso queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas. El que juzga la aptitud para el uso es el cliente.

Los elementos básicos de la aptitud para el uso son las características de la calidad, que son los atributos de un servicio que se necesitan para alcanzar esa aptitud. Se pueden agrupar en:

- Psicológicas.
- Temporales.
- Contractuales.
- Éticas.
- Técnicas.

Aunque las empresas de servicios tienen características de calidad de todos los tipos, las psicológicas, las temporales y las éticas parecen ser especialmente importantes para los clientes.

CALIDAD TOTAL

Calidad Total es una estrategia que permita sobrevivir y progresar a la empresa en mercados cada vez más competitivos, vinculando una filosofía de trabajo con técnicas que posibilitan su aplicación en situaciones concretas. Es una actitud de mejora continua de los procesos, una estrategia empresarial que apunta a satisfacer integralmente a sus clientes y simultáneamente, a elevar el nivel de participación del personal y mejorar la calidad de vida laboral.

La Calidad Total asegura la calidad de productos y servicios para lograr la confianza y lealtad del cliente y, con ello, una mejor situación competitiva. Crea una manera de trabajar que asegura una mejor rentabilidad disminuyendo costos de incumplimiento. Posiciona favorablemente a la empresa para facilitar la exportación. Por último, logra el bienestar de la gente, su participación, creatividad e identificación, mejorando la calidad de vida laboral y la calidad de vida en general.

EMPRESA DE SERVICIO

Una empresa (en el sentido amplio del término, incluyendo organismos gubernamentales y otras organizaciones sin ánimo de lucro creadas para prestar un servicio, así como empresas de negocios) de servicios es un sistema organizado que puede proporcionar la utilización de instalaciones o habilidades especiales. Ofrecen a sus clientes los beneficios de utilizar sus sistemas de distintas formas.

EMPRESA EDUCATIVA

Toda empresa es una combinación de gente, cosas, dinero o información que en la institución educativa se traduce en:

- Gente: profesores, empleados, clientes varios, etc.
- Cosas: edificio, instalaciones, equipos, bibliotecas, computadoras, etc.
- Información: administrativa, información como producto esencial de su actividad.

El propósito de la educación no es enseñar sino aprender, esto es, mejorar la representación del mundo en la mente del hombre en función de las experiencias precedentes y crear nuevos lenguajes para mejor comprenderse a sí mismo y a su ambiente.

Las funciones de la empresa educativa pueden sintetizarse de esta manera:

- Γ Producción: la enseñanza.
- Γ Comercialización: seleccionar el segmento de mercado que siempre que está limitado por los recursos disponibles, establecer el precio, diseñar el producto, establecer los canales de acceso y la promoción de los servicios.
- Γ Finanzas: aspectos operativos e inversiones.
- Γ Personal: docentes, no docentes y alumnos.
- Γ Información: la necesaria para su conducción, pero muy especialmente como esencial del producto que genera la institución.

ESTRATEGIA

La estrategia es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización. Así, la estrategia es el tipo fundamental de planeación de medios que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.

Las organizaciones necesitan estrategias que las guíen acerca de cómo lograr los objetivos y cómo buscar la misión de negocios y la visión estratégica de la organización.

Los objetivos y las estrategias que están unificados de arriba (nivel corporativo) hacia abajo (niveles de negocios, funcionales y de operación) en la jerarquía organizacional requieren un esfuerzo de equipo. La consistencia entre estrategia de negocios y las estrategias funcionales y de operación proviene de los esfuerzos de colaboración de los administradores a nivel funcional y de la operación para determinar objetivos del desempeño e inventar acciones estratégicas en sus respectivas áreas de responsabilidad, que contribuyan directamente al logro de los objetivos de negocios y al mejoramiento de la ejecución de la estrategia de negocios.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia de una organización versa sobre el plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.

Uno de los modelos más utilizados para analizar la competitividad y elaborar la estrategia competitiva es la Matriz de Nuevas Entradas de George Yip.

Esta matriz consiste en un cuadro de doble entrada con cuatro estrategias diferentes para ingresar en el mercado.

Más recursos que el líder	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELÁMPAGO
Menos recursos que el líder	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL
	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Es el plan de acción administrativo general de la compañía diversificada. Se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios diversificados. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía. La creación de la estrategia en una compañía diversificada implica cuatro clases de iniciativas:

- a. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.
- b. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.
- c. Buscar formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva.
- d. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. El aspecto fundamental consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Se interesa principalmente en:

- a. Desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, la economía en general, las áreas reguladora y política y otras pertinentes.
- b. Crear medidas competitivas y enfoques al mercado que conducen a una ventaja sustentable.
- c. Crear competencias y habilidades valiosas.
- d. Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- e. Abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de la compañía.

La creación de una estrategia de negocios que produzca una ventaja competitiva sustentable tiene tres facetas: decidir cuáles son los atributos del producto o servicio que ofrecen la mejor oportunidad de ganar una ventaja competitiva: desarrollar habilidades, experiencia y capacidades competitivas que distingan a la compañía de sus rivales y tratar de aislar el negocio hasta donde sea posible de los efectos de la competencia. Los

tres enfoques competitivos que se utilizan con más frecuencia son: 1. esforzarse por ser el productor de costo más bajo de la industria, 2. buscar una diferenciación basada en ventajas como calidad, desempeño, servicio, estilo, superioridad tecnológica, etc., y 3. enfocarse en un nicho de mercado limitado y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de negocios también debe estar orientada a la unión de las iniciativas estratégicas en las diversas áreas funcionales del negocio.

ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

Conciernen a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares de un negocio. Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios y para cada unidad organizacional pertinente desde el punto de vista competitivo. Pretenden establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas para mejorar la posición de mercado de la compañía y su reputación con los clientes. Respalda la estrategia de negocios y el enfoque competitivo generales de la compañía. Además, crea un calendario administrativo para lograr los objetivos y la misión del área funcional.

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Cuarta fase de la planeación estratégica (análisis o diagnóstico, decisión o elección, realización y evaluación) en el que se analiza la posición de la compañía en el mercado.

Tres son los modelos de evaluación más utilizados: modelo del Boston Consulting Group (BCG), el modelo de Mckinsey o matriz 3X3 y el modelo de estructuración competitiva de Porter.

FRANQUICIAS

Según Kotler la franquicia es un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios y regalías.

Es un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciante) le concede a una pequeña compañía (franquiciada) el derecho de hacer negocios en

condiciones específicas. El franquiciado tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado, conociendo esto como licencia de producto.

El franquiciante recibe por la franquicia:

- ✂ Un derecho de franquicia. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quien les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones.
- ✂ Una regalía. Es un pago anual, entre el 1% y el 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciante. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones
- ✂ Un derecho de publicidad. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de desarrollar una estrategia se llama planificación estratégica. Una función primordial de la estrategia o *planificación estratégica* consiste en encontrar la manera de alcanzar el equilibrio adecuado del intercambio para la organización en sus múltiples relaciones con el exterior.

Tres son las tareas implicadas en la dirección de una estrategia:

- DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA Y DE UNA MISIÓN
- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS
- CREACIÓN DE LA ESTRATÉGICA.

VISIÓN ESTRATÉGICA

Los puntos de vista y las conclusiones de la administración acerca de la trayectoria futura de la organización, del enfoque que debe tener el cliente, de la posición en el mercado que debe tratar de ocupar y de las actividades de negocios que emprenderá, constituyen una *visión estratégica* para la organización.

Cuando la visión estratégica de la administración transmite algo importante de la posición de negocios que pretende delimitar para la compañía y cuál es la trayectoria que debe seguir, entonces es capaz de guiar la toma de decisiones de la administración, de modelar la estrategia de la compañía y de causar impacto sobre cómo administrarla.

La esencia de la visión estratégica y de la misión es distinguir a una organización de otras en su ramo y proporcionarle una identidad, un énfasis de negocios y una trayectoria para el desarrollo que sean propios y especiales.

5. Evolución histórico- social- cultural de la educación preescolar

5. A) ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN EL MUNDO¹

En el campo de la pedagogía, el problema de la educación del niño menor de seis años no es nuevo. Amos Comenius, en el siglo XVII, en el capítulo Escuela Maternal de su libro *Didáctica Magna*, expone los principios y teorías fundamentales de la educación inicial.

Sostiene que la observación de las cosas sensibles, de los hechos y fenómenos que se ofrecen a diario a la vista del niño debe ser el primer ejercicio intelectual. El horario no podía ser igual al de las escuelas públicas, primero porque los padres no pueden guardar el orden establecido para aquellas, y en segundo lugar, porque el entendimiento y la capacidad se manifiestan en los niños de modo muy desigual.

Redactó el Informatario de la Escuela Materna, libros de consejos sobre las obligaciones de los padres y los procedimientos y fórmulas necesarios para poner en práctica la enseñanza y el uso del libro de imágenes, manejado por los mismos niños y en el que estamparían los ejercicios indispensables.

En este mismo siglo, Sor Eufemia de Blas (Jacqueline Pascal), encargada de la educación de los niños pequeños del establecimiento Por Royal, redactó el Reglamento para los niños.

Los educadores Locke, Rousseau y Richter dedicaron pasajes de sus obras a la educación de la primera infancia. Juan Pablo Richter sostuvo que la educación comienza su obra desde el primer aliento del niño. Estos fueron los teorizadores, los que lucharon a favor de la educación preescolar; pero vulgarizados los principios democráticos, la necesidad de

¹ Adaptación del texto de MENÉNDEZ, Nelly y Otros. *Jardín Maternal. Bases para una legislación*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1988.

educar al pueblo al abocarse a resolver el problema de la educación primaria se extendió hacia los pequeños que no estaban en edad escolar.

La primera institución para el cuidado de los niños paralelamente a la familia surgió en Holanda, llamada Escuela de Juego a donde enviaban los holandeses a sus hijos antes que a las de instrucción.

Luego aparecen infinidad de instituciones para el cuidado de niños pequeños: el pastor Oberlin estableció una escuela para los niños de su aldea (Ban de la Roche); la señorita Pastoret abrió en París una sala de hospitalidad; Owen instaló una escuela en New Lanark; en Francia se reabrieron las salas de asilo (salles d'asile) que tomaron más tarde el nombre de escuela maternal; los asilos de Italia, las salas de custodia, la escuela guardiana. Todas Estas instituciones tuvieron un marcado carácter de beneficencia o de escuelas donde podría darse instrucción. Si bien estaban destinadas a fines humanitarios y caritativos no tenían un fin pedagógico.

5. A) I- INICIADORES DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

5. A) I- a. UN HITO EN EL PENSAMIENTO PEDAGÓGICO: JUAN ENRIQUE PESTALOZZI

En 1763, envuelto en el movimiento reformador social de la independencia suiza, dejó la universidad donde estudiaba jurisprudencia. Conquistado por la lectura y los ideales de Rousseau y Basedow, figura Pestalozzi entre los colaboradores del periódico El Recuerdo - fundado por los "Jóvenes Patriotas" de la Sociedad Helvética-, donde denuncia la administración opresiva de los magistrados y su avidez.

En 1767 decide hacerse agricultor y estudia las nuevas técnicas agrícolas. Se instaló en Neuuhof anexando a la granja un taller para el hilado y el tejido del algodón. En esta granja, en 1775, abrió su primera escuela para educar y dar trabajo a los niños pobres y sacarlos de la mendicidad. Como era difícil mantener la escuela, solicitó una subvención anual que se comprometió a reembolsar. Pensaba sostener la institución con el trabajo manual de los propios alumnos (formación en un oficio: trabajo de campo en el verano, hilandería y tejeduría en el invierno), a quienes impartía una preparación intelectual (lectura, escritura, cálculo) y una formación moral y religiosa.

No bastó económicamente el trabajo de los niños. La cincuentena de niños, no pocas veces vagabundos y con vicios adquiridos, crearon dificultades de disciplina que Pestalozzi no pudo resolver. Tuvo que cerrar la institución en 1780, convencido de la idea de que la

educación será factor de progreso si los pobres logran su independencia económica y por lo tanto hay que enseñar lo básico de las profesiones.

En la localidad de Stanz, en 1798 -asolada por las tropas francesas en su avance hacia Italia-, se abre un orfelinato del que se hace cargo Pestalozzi hasta su renuncia en 1799. Se trataba de huérfanos de la guerra (ochenta niños). Logró crear una escuela que seguía los lineamientos del hogar. Utilizó el método de enseñanza mutua, en el que los alumnos más aventajados dirigían a los más rezagados. Usó el trabajo manual como instrumento educativo aunque en grado muy limitado: su valor educativo radica en el trabajo mismo, no en su retribución económica. En el aspecto intelectual se propuso cultivar la atención, la observación y la memoria como preparatorios para el juicio de los años maduros. Los mejores resultados los obtuvo en el desarrollo del carácter; por la relación casi paterna establecida con los niños, le fue fácil cultivar virtudes basándose en la experiencia directa.

A principios del siglo XIX comenzó su labor en Burgdorf donde fundó un establecimiento para la instrucción de los jóvenes y otro para la formación de maestros. Por cambios de gobierno y problemas políticos, abandonó el lugar. Con la ayuda de un pequeño grupo de maestros dirigió una institución de estructura mixta: escuela elemental de externos, escuela de internos, colegio de capacitación. Aquí desarrolló su método de educación elemental basado en la espontaneidad, naturalidad e intuición: el método intuitivo.

Finalmente, instaló en Yverdon su escuela más famosa a mediados de 1804. De carácter gratuito; visitado por estudiosos de toda Europa como Fichte, Herbart y Froebel. Institución de estructura mixta (internado de muchachos, internado de señoritas, escuela normal) y escuela experimental (se ensayaban procedimientos pedagógicos nuevos para perfeccionar el método).

Daba gran importancia al cuidado de la higiene y el desarrollo corporal: ducha, vida al aire libre, recreos con juegos, una gimnasia metódica con ejercitación de todos los miembros y de todos los movimientos. También a los trabajos manuales: dibujar, coleccionar objetos naturales, cultivar jardines, fabricar instrumentos o pequeños muebles para uso personal; las muchachas se hacían los trajes y tocados, cajas de paja, tareas domésticas, cocina. La educación moral se fundaba en el respeto (de sí mismo y del maestro) y el amor (hacia el maestro en correspondencia al amor de éste).

La concepción antropológica de Pestalozzi denota la influencia de Rousseau y Kant. Allí partiendo del sentimiento concluye que el hombre es un ser animal, un ser social y un ser moral. La tarea de la educación es justamente partir de la entidad animal para llegar a la entidad moral autónoma.

La educación no es una obra que se impone desde afuera sino el desarrollo interno de las facultades. Los progresos no son el resultado de una yuxtaposición exterior, sino el producto de un trabajo interior.

En síntesis el método intuitivo consiste:

1. Partir siempre de una vivencia intuitiva y comprensible por el educando, dado su nivel cultural.
2. Elevarse a la comprensión general de ella mediante una natural asociación con otros elementos (conceptos).
3. Reunir en el todo orgánico de cada conciencia humana los puntos de vista alcanzados.

La madre como educadora es la primera que educa de este modo.

Pestalozzi permaneció en Yverdon hasta 1825, cuando por problemas entre sus colaboradores abandonó el instituto y se retiró a Neuhof, donde escribió su obra póstuma El Canto del Cisne.

5. B) I- c. EL PRIMER SISTEMATIZADOR DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR: FRIEDRICH FROEBEL

Descubrió su vocación pedagógica después de haber ensayado varias profesiones (dos años de aprendiz de guardabosques, comenzó un curso de estudios en Jena que no completó a causa de su pobreza, realizó tareas como actuario y arquitecto) al ejercer la tarea de profesor en una escuela de Frankfort. En 1805 asistió a Yverdon y durante dos años estudió los métodos pestalozzianos. En Gotinga y Berlín estudió ciencias naturales y del lenguaje; en Berlín estudió filosofía con Fichte y Schleirmacher.

En 1817, fundó el Instituto Educacional Alemán Universal (los alumnos serían educados para ser primero alemanes y luego, mediante una visión educativa ampliada, universales en sus miras), donde emprendió la tarea de educación de niños mediante un amplio plan de estudios que abarcaba: religión, lectura, escritura, aritmética, dibujo, alemán, canto, matemáticas, conocimientos de la naturaleza, geografía, griego, piano y ejercicios físicos. En 1837, fundó el Instituto para la enseñanza intuitiva y autoeducación que es el antecedente institucional del Jardín Alemán de la Infancia fundado en 1840.

Es importante destacar la influencia de la pedagogía de Pestalozzi en Froebel. Su visita a Yverdon le sugiere sus ideas fundamentales, centradas en la educación infantil (antes de los siete años). Esta educación debe respetar el espíritu creador del niño y llevarse en un ambiente de libertad y de contacto con la naturaleza.

Educar al hombre para que vea la naturaleza como un sistema completo, integrado y con un fin determinado del que él mismo es parte integrante, para que reconozca que todo es una unidad, hecho hacia la unidad y vuelve a ella.

Dice Froebel que la tarea de la educación es llevar al hombre:

1. a conocerse a sí mismo;
2. a vivir en paz con la naturaleza;
3. y en unión con Dios.

La naturaleza humana es expresión de la actividad divina, comienza su existencia incompleta, pero dotada de una actividad similar a la de su creador que le obliga a tratar de hacerse completa a desarrollarse pudiendo ejercer cierto grado de control y dirección.

La educación es un proceso de evolución determinado desde dentro- despliegue de la naturaleza como ser espiritual-.

Sin embargo el niño necesita la ayuda del maestro que tiene una triple función:

1. respetar en su integridad al discípulo;
2. manifestarse en su conducta como guía experimentado y amigo fiel (que oriente y exija, flexible pero firme);
3. presentar al alumno: el pluriforme universo de la cultura, la riqueza de la naturaleza, la pregunta por el origen de todo cuanto existe.

La educación es un proceso de desarrollo sujeto a la ley de los opuestos entre su naturaleza humana en crecimiento y su entorno; y la ley de la asociación para superar las diferencias encontrando la asociación entre las cosas que en un principio se oponían entre sí. El educador comienza con el contraste entre lo interno y lo externo, y debe cuidar que al fin se unifiquen. En la infancia la educación consiste en hacer que lo interno se exteriorice dejando que el niño despliegue su naturaleza mediante la acción sobre el mundo externo de cosas y hombres. Sus primeras actividades son la observación de lo que le rodea (recepción espontánea del mundo externo) y el juego.

En la historia de la educación preescolar se reconoce a Friedrich Froebel como su precursor. En Alemania, durante las primeras décadas del siglo XIX, ofreció una alternativa para la instrucción de los niños pequeños al crear un método pedagógico específico para la educación de la infancia y una institución escolar que proporcionara un ambiente educativo complementario al ámbito familiar, pues identificaba que en el hogar los niños no estaban recibiendo una educación adecuada que favoreciera su desarrollo pleno y los preparara para la escuela.

La influencia y permanencia actual de la propuesta pedagógica de Froebel, en sus rasgos esenciales, se explica no solamente porque ofreció una forma definida de trabajar

con los niños pequeños, sino por el gran valor que otorgó a la educación infantil. A lo largo de su tarea educativa, manifestó especial preocupación por la educación desde los primeros años de vida, pues concebía el desarrollo del hombre como un proceso continuo y progresivo. Planteaba que cada etapa requiere que se favorezca el desenvolvimiento de las capacidades lo más plenamente posible, ya que sólo de esta manera se beneficia el desarrollo total de la persona. La educación temprana, por lo tanto, evitaría dificultades en el futuro desenvolvimiento de los seres humanos y en su proceso educativo, pues sólo satisfaciendo las exigencias de desarrollo de etapas antecedentes se conformarán las bases para etapas de desarrollo ulteriores.

Froebel tuvo diversas experiencias educativas previas a la creación del jardín de niños propiamente dicho, en las cuales puso en práctica sus primeras ideas acerca de cómo educar a los niños pequeños, situación que le permitió perfeccionar sus planteamientos con base a los resultados obtenidos.

En sus inicios como educador trató de corregir las inconsistencias que, desde su perspectiva, presentaba el programa educativo desarrollado por Pestalozzi y en el cual éste retomaba muchos de los preceptos roussonianos. Posteriormente, contando con una sólida formación en ciencias naturales y fuertemente influido por el idealismo romántico alemán, daría forma a su modelo educativo.

En toda su obra pedagógica está presente su doctrina filosófica-religiosa mediante la que explica el origen de todas las cosas, incluido el hombre.

Respecto al infante, plantea que la finalidad de la educación es conservar las características particulares que lo definen como tal, favoreciendo el desarrollo de los diversos aspectos de su personalidad, además de que desde su más tierna edad debía ser estimulado a trabajar, encauzando su actividad sin menoscabar su personalidad como infante. Para conseguirlo, bajo un enfoque pedagógico y didáctico habría que aprovechar la actividad espontánea del niño y su interés por el juego.

Bajo estos principios básicos, Froebel formuló nuevos métodos y materiales educativos e ideó juegos y actividades para ofrecer una mejor orientación a las maestras. Le dio una importancia central al juego, cuyos fines pedagógicos permitirían la formación de los niños de manera libre y espontánea. Esto no significaba que aquél no fuera dirigido, pues el propósito era evitar que perdiera su función educativa. Con ello, el jardín de niños, además de proporcionar ambientes educativos para favorecer la actividad intelectual, también propició la convivencia entre ellos en un clima de alegría, amor, libertad, colaboración y respeto.

Froebel otorgó relevancia al papel de la familia en la educación de los niños, pues para él la familia constituía una clave social y la unidad socializadora donde se forman los principios básicos de los caracteres de los niños.

Consideraba a la mujer como la persona más apta para encargarse de la educación sistemática de los niños, ya que de ella surge de un modo natural y espontáneo la tendencia a proteger, orientar y educar integralmente al niño.

En un periodo de grandes cambios sociales, el jardín de niños representó para algunos reformadores políticos la posibilidad de alentar el cambio social sin violencia, pues creían que al educar a los niños adecuadamente podrían participar de una manera más cooperativa en la sociedad. Otros lo percibieron como un espacio en el que se gestaban las conductas que darían paso a transformaciones sociales y políticas más radicales.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, el origen de proyecto educativo de Froebel se fundamentó en la idea de que los niños pequeños carecían de una educación adecuada a su edad y en la relevancia de atenderlos fuera del ámbito familiar.

El planteamiento inicial de que el jardín era un programa para todos los niños fue objeto de transformaciones que llevaron a la segregación de éstos por clases sociales.

Tanto Rousseau como Froebel plantean que la educación habrá de desarrollar en el hombre las facultades que potencialmente posee. De allí la importancia de desarrollar lo más tempranamente posible dichas potencialidades.

La educación en este período se centra en la tríada acción, juego, trabajo. Se desea que el hombre sea desde su más tierna edad incitado, estimulado a manifestar su actividad por las obras. Juego y trabajo se apoyan en el principio de actividad. El juego es una manifestación infantil del mundo del trabajo que prepara -en el uso de la actividad- para el mundo del trabajo.

5. A) I- c. RENOVADORAS FROEBELIANAS EN ITALIA: ROSA AGAZZI Y MARÍA MONTESSORI

En 1894, Pietro Pasquali, director de las escuelas elementales de Brescia, Lombardía, se propuso recuperar las teorías pedagógicas de Froebel en Italia, que según él, habían sido mal comprendidas. Dos colaboradoras, Rosa y Carolina Agazzi, lograron la fundación del asilo de Mompiano.

Las hermanas Agazzi cuidaron hasta el mínimo detalle de la vida cotidiana de los niños menores a seis años, y crearon un método y con un material apropiado.

Tres ideas han caracterizado el Método Agazzi:

1. La interacción dialéctica entre familia y escuela, ya no como dos instancias separadas, cada una con sus funciones educativas (a la familia la esfera ético-afectiva y a la escuela la esfera social y de conocimientos), sino como dos áreas muy dependientes entre sí e integradas; dispuestas a realizar un *tiempo único* de la vida infantil.

La tesis de Agazzi es: familia y escuela podrán llevar a cabo sus propios objetivos educativos sólo comunicándose, interaccionando o cooperando juntas para la solución de los problemas individuales y sociales del niño.

Familia y escuela juntas, mirando hacia el exterior.

2. La recuperación de la cultura y de los valores propios del territorio, del ambiente comunitario en el que están inmersas la familia y la escuela. El ambiente social era para Rosa Agazzi una reserva inagotable de cultura, un formidable diccionario de vocablos y cuestiones lógicas. Un depósito didáctico repleto de realidad y estímulos, capaz de ofrecer a todo niño claves de análisis y comprensión de la experiencia, en relación perfecta con su repertorio concreto de conocimientos y capacidades.
3. La forma ética que reviste la educación infantil, que permite al niño tomar conciencia de derechos y deberes, tanto hacia sí mismo como hacia los demás, desmitificando el moralismo altruista que persistía hasta el momento. Desde el pensamiento agazziano, la vida moral se mueve en el interior de un campo que obliga a decisiones continuas, a opciones morales que dan autenticidad a la vida de relación del niño con el universo adulto y con el de sus iguales.

Simultáneamente, otra educadora, María Montessori, doctorada en medicina en 1894, tiene el honor de ser la primera mujer italiana que obtuvo este título.

Los profundos estudios que realizó en el campo de la Psicología experimental le hacen ensayar un método en las escuelas elementales y dicta el curso de Antropología Pedagógica.

El ingeniero Eduardo Talamo tuvo la idea de reunir a los niños menores de siete años bajo la dirección de una persona que viviera en el instituto. En 1907 se instaló la escuela bajo la dirección de María Montessori. En abril del mismo año se abrió una escuela y en octubre, se inauguraba la otra. En noviembre del año siguiente se instalaba una similar en Roma.

Montessori trató de continuar la obra familiar, y propició el desenvolvimiento psicofísico del niño de acuerdo con su naturaleza, creando un ambiente adaptado a sus necesidades.

Tres conceptos fundamentales en su pedagogía:

1. El educador, aún siendo el organizador y multiplicador de la experiencia infantil, se convierte en un escudo pedagógico de algunas fuentes directas de socialización, conocimientos y creatividad: el ambiente, la realidad, las cosas. Esto niega que el adulto sea el único mediador de la experiencia. De aquí, la pedagogía de la intervención indirecta del adulto.
2. Contra un ambiente familiar y escolar movido continuamente por necesidades inducidas, reivindica un ambiente educativo capaz de rehabilitar y asumir las motivaciones primarias, como las necesidades de exploración y descubrimiento, de construcción y edificación, de autonomía, de movimiento, entre otras.
3. No puede haber verdadera liberación de la infancia si no hay liberación de la inteligencia. Ya en la edad preescolar, el niño debe ser iniciado en el gusto por la búsqueda y sensibilizado para inventar y construir sus propios sistemas conceptuales, por medio de los cuales pueda leer e interpretar el variado y contradictorio mundo físico y social que pasa día a día delante de él.

Amplia difusión tuvo este método; se fundó en Roma la Sociedad Montessori, y otras en Milán y en Nápoles. Se dio vida legal al método y participó en la Reforma de la escuela primaria de 1923.

El método fue perdiendo popularidad en Italia. El gobierno nombró una comisión de estudios para que determinara si podía ser introducido en los grados inferiores de la escuela primaria. Rafael Resta se expidió en contra de los principios que éste sustenta, considerándolo ineficaz en varios aspectos formativos que deben cuidarse en la escuela.

En 1936 se decretó la abolición de las actividades oficiales montessorianas en Italia. Desaparecida su creadora, su hijo, el doctor Mario Montessori, organizó sobre la base de la Sociedad Montessori y la Regia Scuola di Metodo Montessori, la Asociación Montessori Internacional que tuvo eco en diversos países europeos donde se constituyeron filiales.

5.B) ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN ARGENTINA

Bernardino Rivadavia veía la responsabilidad de la mujer en la dirección del hogar y la educación de los hijos, y se esforzó por organizar la enseñanza. Formuló la necesidad de crear escuelas infantiles, pero la situación política que sucedió a su gobierno impidió que pudieran ser creadas.

Finalmente, el que sentó las bases de la educación de la primera infancia. Juana Manso, destacada colaboradora de Sarmiento, dirige la Escuela Nro. 1 para ambos sexos.

En 1859, Juana Manso funda la primera escuela infantil de manera no oficial, en la que concurrían sólo niños de la misma edad, con el objeto de unificar y uniformar su triple desarrollo físico, moral e intelectual por medio de procesos especiales.

En 1869 fue designado Jefe del Departamento de Escuelas, José Manuel Estrada hijo, quien presentó un proyecto para el establecimiento de un Instituto Normal del Sistema Froebel (Jardín de Infantes), que fue autorizado en 1870.

En el primer Jardín de Infantes, que se remonta a ese año (1870), concurrían cincuenta alumnos de los cuales veinte recibían instrucción gratis.

En 1875 fue promulgada la Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires, ocupando Sarmiento la Dirección de Escuelas. Allí se establecían las seis categorías de Escuelas Comunes: Jardín de Infantes, Escuelas Infantiles, Escuelas Elementales, Escuelas Graduadas completas, Escuelas Asilo y Escuelas de Adultos.

La Escuela Normal de Paraná, fundada por Sarmiento en 1869, sólo pudo ser inaugurada en 1871, y fue el primer instituto dedicado a la formación de maestras especializadas. En 1883 amplía su campo de acción, anexando un Departamento Infantil a cargo de la educadora norteamericana Sara de Eccleston. En 1902 funcionaban 12 Jardines de Infantes anexados a Escuelas Normales en todo el país.

El avance del nivel Inicial en Argentina se debió al impulso dado por la Asociación Pro-difusión del Kindergarten encabezada por Rosario Vera Peñaloza, acompañada por Custodia Zuloaga y otras. A este grupo de maestras pertenece el texto "El kindergarten en la Argentina, didáctica froebeliana", en donde se perfila la planificación didáctica y la normativa vigente, en esa época, anterior a la organización de la formación de la maestra jardinera. Se brindó generosamente para dictar cursos para jardineras, que más tarde tuvieron reconocimiento oficial. El 28 de mayo de 1950 falleció, a los 77 años. En su homenaje, esa fecha fue declarada Día Nacional de los Jardines de Infantes.

5.C) ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN CÓRDOBA

Se inicia la educación preescolar a partir de 1887 con Martha Dudley, a quien siguieron Manuela Ortiz, María Loores y Ascensión Aycard, hasta fines de siglo.

En la Escuela Normal Alberdi fue creado el Jardín de Infantes en el año 1902, por Rosario Vera Peñaloza, que cuenta con dos secciones muy concurridas por niños de ambos sexos. Se emplea el sistema froebeliano y los niños realizan trabajos manuales de coloreado, trenzado, modelado en arcilla y un abundante material.

Rosario Vera Peñaloza no sólo fue difusora de los principios de Froebel y Montessori, sino que se dedicó a estudiarlos, compararlos y adaptarlos a la realidad argentina. Logró ensamblar la rigidez montessoriana con el excesivo simbolismo froebeliano; es decir, que adecuó el material didáctico realizándolo con desechos para que estuvieran al alcance de toda la población; recomendaba la observación de la naturaleza y el aprovechamiento de los variados e innumerables materiales que proporciona. Con algodón, paja, lana, piedras o arena podían, las maestras, permitirse una mayor creatividad con bases científicas, nada librado a la improvisación.

Rosario Vera Peñaloza dio mucha importancia a la utilización de la mano como activadora de la función cerebral y como instrumento a través del cual el niño se expresa en forma creadora.

El gobierno provincial había creado el profesorado especial que Rosario Vera Peñaloza, directora entonces de la Escuela Normal, dirigió. Dicho curso se clausuró cuando ésta dejó la escuela para trasladarse a Buenos Aires donde fue designada directora de la Escuela Normal N° 1 "Roque Sáenz Peña" entre 1912 y 1917.

La Ley de Educación Común de la Provincia de Córdoba, N° 1426, modificada por la N° 2023, establece que las "escuelas fiscales de la provincia se dividirán en tres categorías; podrá haber demás escuelas de adultos, ambulantes, periódicas y Jardines de Infantes." El Reglamento General de Escuelas de esta Provincia establece también: "podrán funcionar escuelas especiales complementarias de adultos, maternas o Jardines de Infantes que fundare el Consejo".

El gobierno escolar que respondió a las valiosas iniciativas del doctor Raúl Fernández, ex director general de escuelas en 1939 prestó especial interés a la organización de los Jardines de Infantes. Su obra fue altamente constructiva, dado que enfocó el problema con

un criterio profundamente republicano. Los jardines se diseminaron por toda la provincia, ubicados en los barrios humildes, y la atención prestada a los niños pobres, aún en aquellos Jardines que están alejados de las zonas habitadas por familias de trabajadores, configuraron de manera especial la obra de aquella administración.

5. D) LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN LA ACTUALIDAD

La intensidad del crecimiento y de la extensión de este nivel de enseñanza en las últimas décadas en los países industrializados, contrasta con la brevedad de la historia de una verdadera política de educación preescolar, que no puede situarse sino hacia la mitad del siglo XX. El proceso de expansión de la educación preescolar es muy reciente en el mundo y forma parte de un cambio radical de la cultura humana. Esto no quiere decir, sin embargo, que no existan antecedentes históricos tanto institucionales como teórico-pedagógicos que aporten significativas y valiosas explicaciones al tema que aquí se trata.

La búsqueda de las raíces históricas de la actual educación preescolar puede conducir hacia un pasado muy lejano, a finales del siglo XIX, cuando aparecieron las primeras instituciones dedicadas a la atención de los niños más pequeños en algunas ciudades de Europa, coincidiendo con el despertar de la Revolución Industrial. Este inicio fue simultáneo al nacimiento de los sistemas públicos de educación, aunque, como ya se ha dicho, se tardaría muchos años en conseguir un desarrollo sostenido e importante de este nivel.

Las Dame Schools inglesas, las écoles á tricolor, creadas por el pastor Oberlin, las instituciones creadas por R. Owen para los hijos de las hilanderas de New Lamark, las “salles d’asile” francesas, los asilos de niños en Alemania, entre otros, son instituciones dedicadas a recoger a los niños más pequeños, que fueron aumentando al ritmo en que se incrementaron las necesidades sociales creadas por los nuevos tiempos en los que la Revolución Industrial tuvo destacado protagonismo. Son razones económicas a las que hay que unir consideraciones éticas y filantrópicas, así como religiosas. En efecto, las situaciones de injusticia provocadas por el desarrollo industrial despertaron sentimientos de solidaridad que, en algunos casos, se concretaron en la creación de estos centros asistenciales para los niños procedentes de las familias más desfavorecidas. A pesar de la diversidad de sus denominaciones, tenían en común un objetivo fundamental: recoger a los hijos de las familias pobres cuyos padres y madres trabajaban en la manufactura y en la

industria. De tal manera se pretendía evitar que estos niños estuvieran en la calle durante los largos horarios en que sus padres y madres trabajaban, y que se dedicaran a la mendicidad y al vagabundo. Dichas instituciones tuvieron, pues, una finalidad fundamentalmente asistencial y sólo secundariamente instructiva. No en balde fueron conocidas, en general, como "asilos", "casas-asilos" o "salas guardianas", expresiones que aluden a la función que, de forma más destacada, llevaron a cabo.

Una educación preescolar propiamente dicha no surgió hasta que, en el ámbito teórico, se concretó la doctrina pedagógica que sustenta los fundamentos de la educación de la primera infancia. Y esto ocurrió cuando F. Froebel (1782-1852) sistematizó su teoría y la especificó con la apertura del primer kindergarten en 1837. A partir de entonces comenzó la extensión de este nivel educativo que no tendría, sin embargo, un impulso decisivo hasta el siglo XX.

En este lento y largo proceso que ha sido el desarrollo de la educación preescolar han influido diversos factores tanto internos como externos al sistema educativo. Se ha mencionado ya que sus orígenes estuvieron estrechamente relacionados a causas económicas vinculadas a la Revolución Industrial, a la incorporación de las mujeres más pobres al proceso de la industrialización y a las consecuencias que este hecho produjo en el ámbito social. Posteriormente, el creciente reconocimiento de los derechos de las mujeres, entre ellos el de incorporarse a la vida activa en igualdad de condiciones con el hombre, estimularon, en el siglo XX, el acceso de las mujeres de las clases medias al trabajo, lo que supuso una nueva y mayor demanda de atención extrafamiliar de la infancia y, en consecuencia, un nuevo impulso para el desarrollo de la educación preescolar.

Además de razones de tipo económico y social, las conclusiones científicas más recientes sobre esta cuestión constituyeron un nuevo incentivo para el desarrollo de dicho nivel educativo. Reafirmando la importancia del ambiente frente a cualquier determinismo biológico antiguo o resurgente, las investigaciones consolidaron cada vez más la idea de que los seres humanos llegan a ser, aunque manteniendo las características genéticas, lo que la experiencia, el aprendizaje y el entorno vital permiten que sean. Los estudios neurológicos actuales liberan al hombre de la esclavitud que, en otras épocas, lo ataban al patrimonio genético. El hecho de considerar que las neuronas, por ejemplo, no son inamovibles sino capaces de modificarse, corregirse, regenerarse o morir según los estímulos ambientales, permite ser optimista con respecto a una educación precoz. La estimulación y la activación externa serían, según las conclusiones más actuales, las responsables de actividades neuronales que generan, a su vez, acciones cognitivas,

sensoriales y afectivas, base de otras operaciones fundamentales para el sujeto como las intelectuales, las relaciones sociales, entre otras.

La educación precoz puede aportar la posibilidad de modificación, estructuración y perfeccionamiento neuronal y mental, que permitirán al sujeto utilizar niveles cada vez más complejos para pensar, sentir y relacionarse con los demás. Sin llegar al extremo de considerar que el mero aumento de los límites temporales inferiores de atención, antes del comienzo de la enseñanza obligatoria, puede suponer la consecución de la igualdad de oportunidades, sí está claro que puede ejercer un efecto compensatorio según el conocimiento actual. De ahí que exista el convencimiento de que esta educación temprana puede ser un buen instrumento en la tarea de compensar las desigualdades sociales y, por lo tanto, también en lo que se refiere a la prevención del fracaso escolar y de la exclusión social. No cabe duda de que una reducción del fracaso escolar se adentra, además, en cuestiones económicas, al permitir aligerar la carga presupuestaria que conlleva el abandono y la repetición escolares, consideración decisiva a la hora de calcular presupuestos globales a medio y largo plazo.

Existen, además, razones de carácter político, ya que se considera que una educación precoz puede contribuir a una mejor convivencia y cooperación entre grupos multiétnicos, evitando así tensiones sociales. Las sociedades multiétnicas, pluriculturales, constituyen una realidad a la que los sistemas educativos deben no sólo adaptarse, sino también dar respuesta a los problemas que representan. En la búsqueda de soluciones, resaltan los efectos positivos que la educación preescolar puede tener en el mejoramiento de la convivencia entre distintas culturas.

Una escolarización iniciada tempranamente puede contribuir a la igualdad de oportunidades al ayudar a superar los obstáculos iniciales de la pobreza o de un entorno social o cultural desfavorecido, y puede facilitar considerablemente la integración escolar de los niños procedentes de familias inmigrantes o de minorías culturales o lingüísticas.

6. Fundamentaciones teóricas

6. A) CONSIDERACIONES PSICOSOCIOLÓGICAS SOBRE EL DESARROLLO INFANTIL

El medio natural por el cual se genera, organiza y mantiene la vida del ser humano es la trama familiar. El ser humano es el ser vivo de más alto nivel de complejidad de organización psicológica, pero nace indefenso.

Al separarse del cuerpo de la madre y ofrecerse morfológicamente diferenciado, puede ser percibido como un individuo de la especie. No obstante, depende absolutamente de individuos maduros de su especie para preservar la vida. La humanización se produce en el intercambio del bebé con las personas de su alrededor. El adulto en contacto con el niño mantiene un ligamen con él y éste con aquél. Este ligamento afectivo, dice Malher², se traduce como *vínculo*, y actúa a modo de cordón umbilical. La placenta biológica intrauterina queda ahora transformada en una placenta igualmente real e indispensable para la vida, pero al mismo tiempo tan intangible.

La relación afectiva entre el niño y sus padres va proveyendo al sujeto de modelos de resolución de sus necesidades físicas y psíquicas. Se nutre emocional y afectivamente para tener una personalidad segura y eficiente. Si un bebé es abandonado emocionalmente no madurará bien y el proceso de humanización se verá perturbado.

Desde el periodo fetal y posteriormente al nacimiento, el bebé depende fisiológicamente de su madre. Excepto para la respiración, el niño queda bajo la dependencia estrecha de su madre para todas las necesidades biológicas. Esta estrecha relación es llamada por Wallon *simbiosis fisiológica*. Pero junto a ella existe la *simbiosis afectiva* que constituyen un lazo vincular entre sí.

² MAHLER, S. *El nacimiento psicológico del infante humano*. Editorial Marymar. Buenos Aires. 1977.

Spitz³ caracteriza el vínculo que se establece entre el bebé y su madre, denominándolo *díada*, por la peculiaridad que adopta la relación entre la madre y el hijo, que resulta determinante no sólo de las primeras conductas del niño, sino del curso que seguirá su desarrollo posterior.

Una investigación realizada por este psicoanalista en Norteamérica ha demostrado que hasta los seis meses, los niños educados en un asilo modelo y lejos de los cuidados maternos, tendrían no sólo un peor desarrollo psíquico, sino también biológico.

Winnicott se refiere a la presencia de lo que él llama un “*medio circundante suficientemente bueno y facilitador del desarrollo*”⁴, que consiste en el inter juego entre la herencia y los intercambios con el medio circundante.

En el mundo infantil el criterio objetivo no existe. La fantasía y lo percibido están confundidos. El mundo interno y el mundo externo se van constituyendo como regiones distintas, correlativamente a la interacción en las relaciones con los otros.

Las primeras relaciones que se establecen con los otros es a través del primer otro que es la madre. Estas relaciones son precursoras de las posteriores *relaciones objetales*, entendidas como el vínculo que va entablándose y construyéndose con los otros significativos y que va operando como sostén del yo.

Como hemos mencionado más arriba, los otros significativos son parte del mundo externo del niño, pero a la vez ocupan un lugar en su mundo interno. “*El vivir con*, dice Winnicott, *implica relaciones objetales y significa que el infante emerge de su estado de fusión con la madre*”⁵.

Mahler se refiere a la simbiosis como un rasgo de la vida cognitivo afectiva primitiva, en que no ha ocurrido la diferenciación entre el sí mismo y la madre, rasgo que caracteriza todo un primer periodo en el proceso de humanización.

Parte fundamental y primera del antes mencionado “medio circundante suficientemente bueno” es la madre. Winnicott habla de un cuidado materno satisfactorio, que en realidad significa “cuidado parental”, ya que de algún modo, indirectamente, a través de la madre, supone la presencia del padre o de alguien significativo para ella.

Ese vínculo materno asume diferentes características en sucesivos momentos. Un primer momento que requiere de la madre un alto grado de adaptación a las necesidades individuales del lactante, llamado por Winnicott, *holding* o *sostén*, que incluye especialmente sostener físicamente. El bebé se encuentra en un estado de dependencia

³ SPITZ, Rene. *El primer año de vida del niño*. Editorial Aguilar. Buenos Aires. 1970.

⁴ WINNICOTT, Donald. *El niño y el mundo externo*. Editorial Lumen. Buenos Aires. 1993.

⁵ WINNICOTT, Donald. Op. Cit.

absoluta. La interacción con el niño es puramente fisiológica, y este ambiente es para el bebé un solo individuo: la madre.

Pero ella tampoco es percibida como entidad independiente y separada de él, sino como parte incluida en el conjunto de sus necesidades y satisfacciones.

La *fase simbiótica* se inicia alrededor del segundo mes. La relación de sostén que se entabla con la madre toma en cuenta la sensibilidad dérmica del niño que instaura un particular diálogo corporal entre la mamá y el bebé. Pero gradualmente incluye también los cuidados adaptativos prodigados al lactante, únicos para cada niño, siguiendo los cambios cotidianos, tanto físicos como psicológicos, propios del crecimiento y desarrollo del infante. Esto implica toda la provisión ambiental anterior al concepto de “vivir con”, que conllevan las relaciones objetales.

Este sostén puede ser asegurado por alguien que no posee conocimientos intelectuales de lo que le ocurre al bebé, pero que sí tienen capacidad para identificarse, es decir, para captar aquello que el bebé necesita. El estrecho contacto corporal con la madre posibilita que la criatura vaya reconociendo poco a poco un mundo fuera de sí mismo, una realidad externa presentada por la madre.

Progresivamente, estas funciones de sostenimiento van cediendo paso a pequeñas dosis de frustración, dadas por la capacidad de la mamá de “diferir” la satisfacción de algunas necesidades del bebé. La mamá va soltando progresivamente al bebé, y permitiéndole elaborar su ausencia y preparándole para el establecimiento de las posteriores relaciones objetales. El niño va dejando de estar fusionado con la madre y se separa de ella o se relaciona con ella como algo separado de sí mismo.

Sucesivamente se dará una alternancia entre gratificación y frustración, determinados por las características especiales de cada díada madre - hijo y por el ejercicio de la función paterna, en tanto mediador de esta díada y como otro significativo para la madre. Es indispensable para el niño la oportuna intervención del padre, o de alguien que ejerza esa función para el niño. Winnicott dice que su papel es de vital importancia desde la misma concepción, a través de su apoyo material y emocional a la madre y luego, gradualmente a través de su relación directa con el hijo.

El octavo mes se caracteriza por la angustia resultante de la ausencia de la madre. Comienza a distinguir personas de objetos inanimados. Pero el logro principal que marca el comienzo de la socialización es la posibilidad de pasar del cuerpo como transmisor de mensajes, a la palabra.

El ambiente circundante facilitador del desarrollo del niño no sólo comprende a los otros significativos, sino que está determinado por una serie de factores que rodean y condicionan el modo particular de materializarse estos vínculos:

- ~ Importancia de la integridad y maduración adecuada del Sistema Nervioso Central.
- ~ Factores sociales, económicos y culturales.
- ~ Vínculo entre madre e hijo y con los otros significativos.

~ El Sistema Educativo. Actualmente, las transformaciones socio-económicas han modificado los modos de vida y de trabajo, en el establecimiento de prioridades que condicionan la necesidad creciente para muchas mujeres de dejar a su hijo en Jardines Maternales y Jardines Infantiles, haciéndose frecuente que un niño de temprana edad transcurra varias horas en otro lugar ajeno a su casa.

La función de los Jardines Maternales y de Infantes no consiste en sustituir a una madre ausente, sino en complementar y ampliar el papel que sólo la madre puede desempeñar en los primeros años de la vida de un niño.

Winnicott considera que una maestra jardinera, a diferencia de una madre, no está biológicamente orientada hacia ningún niño, excepto indirectamente, a través de la identificación con una figura materna.

Sólo cuando los cuidados maternos han sido eficaces, y cuando los padres siguen proporcionando los elementos ambientales esenciales, la maestra jardinera puede poner su función maternal en segundo lugar con respecto a la educación preescolar propiamente dicha, evitando contaminar la asunción de su rol de educadora, con el de la madre y proveedora.

El rol de la maestra jardinera es el de mantener, fortalecer y enriquecer la relación personal del niño con la familia e introducirlo al mismo tiempo en un mundo más amplio de personas y oportunidades.

Esto contribuye en gran medida al fortalecimiento de su yo y de la consolidación del principio de realidad, a través de este ensanchamiento del horizonte de relaciones, con el grupo de pares, con la incorporación de reglas extra-familiares y la aceptación de otras pautas de conducta y de relación.

6. B) ESE ESPACIO SOCIAL LLAMADO JARDÍN MATERNAL

Teniendo en cuenta que el servicio que ofrecemos en el presente proyecto está enmarcado dentro de la Educación Preescolar o Inicial, creemos conveniente describir algunos principios generales y normativos que rigen en nuestro país.

Los objetivos de la Educación Inicial, de acuerdo a lo que expresa la Ley Federal de Educación, son los siguientes:

- o Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal gráfica.

- o Favorecer el proceso de maduración del niño en lo sensorio-motriz, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo y los valores éticos.

- o Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.

- o Favorecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.

- o Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en deficiencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.

La ley expresa que todos los establecimientos que presten servicios de educación inicial, sean de gestión estatal o privada, deben ser autorizados por las autoridades educativas de las provincias y la municipalidad de la Ciudad de Córdoba.

Asimismo, en la Ley Provincial de Educación establece que la Educación Inicial corresponde a los niños comprendidos en el periodo que se extiende desde los 0 a los 5 años de edad, siendo obligatoria sólo para los niños de 5 años. Dicha educación se impartirá en Jardines Maternales y Jardines de Infantes y tendrá como objetivos:

- o Proveer de estimulación organizada y adecuada al proceso evolutivo de los niños.

- o Favorecer en los niños el desarrollo progresivo de su identidad y sentido de pertenencia a la familia.

- o Asegurar la participación de la familia y la comunidad en la acción educativa.

Se imparte Educación Inicial en Jardines Maternales y Jardines de Infantes de dependencia nacional, provincial y municipal y de régimen oficial y privado.

En cuanto a las modalidades de organización, básicamente pueden distinguirse los establecimientos:

- # Anexos, que pueden llegar a funcionar con el mismo plantel directivo del establecimiento, compartiendo el edificio, ya sea de nivel primario o secundario.

- # Autónomos, los cuales cuentan con dirección propia y funcionan como entidades independientes.

sector privado son de características muy variadas y tienen en común el hecho de regirse por las leyes del mercado y la normativa estatal que los regula es deficitaria desde el punto de vista educativo.

Frente a este déficit nos resulta importante tener en cuenta que el Jardín Maternal, en lo que se refiere a lo educacional, es un intermediario entre el niño y las experiencias de aprendizaje, definiéndolas a éstas como estimulación temprana.

Según la UNESCO, la estimulación temprana es un *“conjunto de acciones tendientes a proporcionar al niño las experiencias que éste necesita desde su nacimiento para desarrollar al máximo su potencial psicológico. Esto se logra a través de la presencia de personas con las que el niño pueda establecer un lazo afectivo estable, y objetos, en cantidad y oportunidad adecuadas y en el contexto de situaciones de variada complejidad, que generen en el niño un cierto grado de interés y actividad, condición necesaria para lograr una relación dinámica con su medio ambiente y un aprendizaje efectivo”*⁷.

Estimular forma parte del educar, “proceso dialéctico por el cual un sujeto en interacción con su medio, desarrolla sus capacidades que le permiten la formación de una personalidad autónoma e integrada activamente a la sociedad y a la cultura que vive.” (Primer Congreso Nacional de Jardín Maternal)⁸

El ritmo de crecimiento y desarrollo es más acelerado desde la concepción hasta el nacimiento, y luego del nacimiento comienza a decrecer conservando sin embargo una mayor aceleración dentro de la etapa de los 0 a los 3 años.

Este desarrollo armónico no se logra espontáneamente, o por lo menos no en todas las áreas. Es necesario que el niño reciba estímulos, cuidados, atenciones con una diversidad de actividades permanentes y sistematizadas que comprenden tanto la estimulación sensorial como motriz, del lenguaje y socio-emocional, así como ciertas condiciones ambientales básicas tanto en el aspecto nutricional como en el afectivo y cultural.

Esto será facilitado por los recursos didácticos y educativos que provee el Jardín Maternal como otro significativo, representante de la cultura y la sociedad. Pero además es indispensable mantener y fortalecer el vínculo con la familia, en la que se encuentran los otros significativos que le permitirán establecer las posteriores relaciones objetales, construyéndose la socialización del niño.

⁷ DELORS, J. y col. *La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XX*. Unesco, Paris. 1996.

⁸ Primer Congreso Nacional de Jardín Maternal, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias de la Educación, 1984.

Cuanto más variadas y ricas sean las experiencias del niño, mayor será su capacidad para un aprendizaje posterior, lo que impedirá o facilitará el logro de conductas en el niño. Por otro lado, cuanto más se asegure la integralidad de la institución con las pautas culturales de la familia, cuanto más se posibilite la comunicación con los padres, mayor será su capacidad para desarrollar una identidad saludable.

6. C) LA INFORMÁTICA COMO HERRAMIENTA COMUNICACIONAL

La aparición de Internet ha permitido, entre otras cosas, establecer vínculos personales con otros usuarios, apareciendo de esta manera, diferentes formas de comunicación humana.

Las personas se acercan a Internet, en mayor medida por una curiosidad intelectual sobre la cuestión del ciberespacio. También se recurre a esta red por motivos académicos o profesionales.

Pero en general, el acercamiento a Internet se produce principalmente para establecer la comunicación humana y en un segundo plano se deja su poder informativo. Esto se debe a que Internet brinda la posibilidad de entablar lazos entre personas de cualquier parte del planeta a través de correo electrónico o e-mail que es el instrumento preferido por los usuarios y también el más básico y antiguo que facilita el poder comunicarse con personas de otra forma inaccesibles. De esta manera, se han formado grupos virtuales, llamados *cibergrupos*, donde las personas pueden expresarse libremente sobre algún tema en común surgiendo, de esta manera, *listas de interés* que son espacios virtuales de intercambio, donde las personas se van uniendo por afinidades.

Muchos usuarios de Internet la conciben sólo como un medio a través del cual se pueden “comunicar” cosas. Concebir el ciberespacio únicamente como un “medio de comunicación” es desconocer el alcance del mismo. Max Lameiro⁹ plantea que la Internet puede considerarse un nuevo espacio social, y expresa que la novedad de ese espacio no consiste en su capacidad, que sin duda es inmensa, para almacenar información y hacerla accesible, sino en el hecho de constituir un ámbito donde la gente interactúa y se encuentra, sin las limitaciones que en el espacio social ordinario le imponen las distancias físicas y

⁹ FINQUELIEVICH, S. y SCHIAVO, E. (COMP.). *La ciudad y sus TICs*. Universidad de Quilmes. Buenos Aires. 1997.

temporales. Es por ello que a diferencia de los medios masivos de comunicación, tanto gráficos, radiales o televisivos, Internet permite un esquema de comunicación bi-direccional, es decir, incluye la concentración y centralización en el mercado de la información (ejemplo del cual la batalla involucra a redes de transmisiones de datos, medios gráficos, radiales, televisivos, TV por cable y teléfonos).

La informática y las redes de comunicaciones derivadas de ella constituyen la base tecnológica de la Comunicación Mediatizada por Computadoras (CMC). La red (net o web) es el nombre informal aplicado a las redes informatizadas que usan las CMC para conectar personas tanto a nivel local como global, con el objeto de intercambiarse información y debatir temas de interés común. H. Rheingold las define como *“conformaciones sociales que emergen de la Red cuando un número relativamente elevado de personas mantienen estas discusiones durante un tiempo prolongado y conforman redes de amigos personales y profesionales en el ciberespacio”*¹⁰.

Michalski define las comunidades en CMC como *“un conjunto de relaciones sociales unidas por un interés común o circunstancias compartidas”*¹¹ o como redes sociales sostenidas por computadoras. Entiende que la comunidad electrónica ayuda a las personas a crear varias clases de productos y bienes colectivos:

- ✓ ***El capital social en la red, que se refiere a la red de contactos de los participantes.***
- ✓ ***El capital de conocimientos, que refleja el modo poderoso en el que los sistemas online pueden incrementar, agudizar y difundir informaciones y opiniones.***
- ✓ ***El capital emocional o comunión, que también implica fuertes sentimientos personales, como la confianza y el compromiso.***

Wellman y Salaff aportan su definición de las comunidades online: *“Cuando las redes informáticas unen a las personas tanto como a las máquinas, se transforman en redes sociales sostenidas por computadora (RSSC)”*¹².

El integrar una red de personas unidas por alguna temática común y por el afecto, provoca tal motivación que lleva a los usuarios a querer quedar conectado, ya que incluso

¹⁰ En FINQUELIEVICH, S. y SCHIAVO, E. (COMP.).Op. Cit.

¹¹ En FINQUELIEVICH, S. y SCHIAVO, E. (COMP.).Op. Cit.

¹² En FINQUELIEVICH, S. y SCHIAVO, E. (COMP.). *La ciudad y sus TICs*. Universidad de Quilmes. Buenos Aires. 1997.

facilita la comunicación con familiares que viven en otras latitudes puesto que el único impedimento es la distancia física.

Estas redes no solamente se estructuran basadas en intercambios informativos, sino que además de estos se llevan a cabo nuevos niveles de relaciones interpersonales (buen ejemplo de esto son los cibergrupos o comunidades virtuales que se conforman) donde fundamentalmente intervienen esquemas valorativos y normativos entre las personas intervinientes. Este intercambio informativo y cultural es el que permite que mediante valores, normas e ideales de los sujetos intervinientes en cada formación social, se vaya introduciendo entre sus integrantes el proceso de socialización. En este caso, debido a que el proceso de socialización es permanente en la vida de las personas, el intercambio informativo en este esquema de relaciones implicaría el conocimiento y/o reconocimiento de otros valores alternativos que podrían derivar en proceso dentro de los cuales las instituciones sociales, culturales y políticas, si desean pertenecer a ellas deban adaptarse a los esquemas de valores ya establecidos por los integrantes de dichas sociedades. Este es un aspecto que se puede considerar como influencia dentro de los procesos de relación establecidos a partir de las redes de información que puede generar esquemas de construcción de identidades entre los que actúan, que hacen que los mismos puedan reconocerse entre ellos y diferenciarse del resto.

Así, la Comunicación Mediatizada por Computadora (CMC) se constituye no sólo en un elemento válido para relacionarse con el niño, sino fundamental, en cuanto le proporciona a éste y a sus padres, reforzar los vínculos independientemente del espacio y el tiempo.

A través de la producción de los bienes colectivos mencionados que se desarrollan por el uso de la Internet, permite reforzar el capital de conocimientos, facilitando el acceso a la información de la Institución, las actividades de su hijo y todos los acontecimientos importantes que puedan surgir durante el transcurso de su ausencia. Por otro lado, la comunicación adquiere una doble direccionalidad, ya que no sólo es la institución la susceptible de iniciar el diálogo, sino que ahora también es posible que sean los padres los que puedan dar sus opiniones, pedir información e incluso organizar reuniones informales, foros o conferencias con otros padres para dar sus puntos de vista en cuanto a temas específicos concernientes a la educación de los niños, en los que el personal del Jardín podrá intervenir como moderador.

Se va conformando de esta manera el capital social como una red de vínculos cada vez más amplia (el niño con sus padres, la institución con los padres y los padres de los niños entre sí), en el que puede observarse un capital emocional que influye en el desarrollo

de sólidos sentimientos de seguridad, comunión, confianza y compromiso en una causa que es común a todos los participantes, favorecer la maduración del niño y estimular el proceso de socialización.

En cuanto a la visión estratégica del uso de internet en la organización, podemos mencionar algunas ventajas operativas de la red, en la relación empresa-mercado:

- = *Acceso mundial.* La red es el único medio individual que permite llevar la información sobre los productos y servicios de la empresa (al mismo tiempo que permite que los clientes y posibles franquiciados ponerse en contacto con la organización) prácticamente hacia o desde cualquier lugar del mundo, sin limitaciones de distancia, de tiempo, y de costos. La red ha permitido convertir el mundo en una verdadera aldea comercial global.
- = *Interactividad.* La interactividad sólo se logra con visitas personales o con el uso del teléfono, ambos recursos altamente costosos.
- = *Bajo costo.* En comparación con los demás medios de comunicación directa (visita personal, teléfono, correo, fax), la red y el correo electrónico son mucho más económicos.
- = *Multimedia.* Los avances que se han producido en la red permiten integrar en un único mensaje recursos como texto, colores, movimiento, imágenes y sonido.
- = *Presencia continua.* El consumidor puede acceder a la información sobre los productos y servicios de la empresa cuando la necesita, sin limitaciones de tiempo, de distancia y sin necesidad del contacto cara a cara.
- = *Capacidad para enviar gran cantidad de información.* El espacio disponible en la red es prácticamente ilimitado.
- = *Acceso en tiempo real.* La red permite el contacto inmediato en ambas direcciones (tanto de la empresa hacia los consumidores como de éstos hacia la organización), lo que elimina los retrasos en la comunicación, tan peligrosos en ciertas situaciones y decisiones de negocio.
- = *Vía para dar respuestas más rápidas.* En la red el contacto entre la empresa y el consumidor puede realizarse en el acto, en línea, lo que implica que la reacción a las demandas, peticiones, quejas, reclamos y requerimientos de los clientes puede hacerse con mayor rapidez que con cualquiera de los otros medios disponibles en la actualidad.

- = *Facilita la decisión de compra.* La red posibilita a la organización enviar información y mostrar la imagen corporativa continuamente. Esto le facilita al consumidor – y a todo navegante que intercepte la página- la posibilidad de recorrer más rápidamente la secuencia de la decisión de compra. Pero también y fundamentalmente, la decisión de compra de nuestro potenciales franquiciados y sponsors.
- = *Acceso a inmensas cantidades de información.* La red le permite a la institución acceder a fuentes de información a nivel mundial que cada día se multiplican e incrementan, y que brindan la posibilidad de innovación tecnológica, educativa, administrativa, o de otras áreas implicadas en la institución.
- = *Facilidad para darle seguimiento a la relación con los consumidores.* Tratándose de una estructura electrónica tan amplia y versátil, la red, unida a las otras tecnologías de la información, permite dar seguimiento a todas las facetas y variantes de la relación empresa-cliente, sin necesidad de recurrir a otros recursos.
- = *Fácil de integrar con las bases de datos internas.* Debido a que la información llega a la institución de forma electrónica, su incorporación a las bases de datos mantenidas internamente mediante el uso de ordenadores es prácticamente inmediata, sin necesidad de manipulación (lo que reduce los niveles de error) y se produce en línea (actualización instantánea de los movimientos de los consumidores).
- = *Realimentación.* Se pueden recibir prácticamente al instante las opiniones, reacciones, cambios de comportamiento, etc. de los consumidores a las propuestas, planteamientos y operaciones de la institución.

El uso de internet en las empresas se incrementa día a día. En 1998 la penetración y uso de internet entre los directivos de Estados Unidos era de un 64 % desde sus oficinas; el 60 % de las empresas tiene una página web en internet y el 90 % tiene algún tipo de acceso a internet, y las previsiones para 1999 eran de un incremento del 82 %, y 100% respectivamente. La tendencia seguirá en aumento. Pero es el uso innovador de este medio el que imprime el carácter distintivo que pretendemos imponer en el mercado y creemos que será bienvenido por los consumidores.

7. Sistema de servucción

El servicio es una actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece en venta. Los servicios al consumidor poseen la característica de ser intangibles, variables y personales. Como resultado es probable que requieran más control de calidad, confianza en el proveedor y continua disponibilidad. El cliente es un elemento integrante del sistema; es a la vez productor y consumidor. Sin él no existe el servicio.

Las características generales de los servicios son:

- Uso o disponibilidad.
- Valor que encierran.
- Relación inseparable con el cliente.
- Participación activa en el proceso.
- Intangibles.
- Mercados heterogéneos.
- Flexibilidad continua y rapidez de respuesta.
- Altamente mortales.

C. H. Lovelock señala una clasificación o tipología de los servicios:

CUÁL ES LA NATURALEZA DEL ACTO DE SERVICIO	QUIÉN O QUÉ ES EL BENEFICIARIO DIRECTO DEL SERVICIO	
	LAS PERSONAS	LAS COSAS
ACCIONES TANGIBLES	Servicios destinados a los cuerpos de las personas.	Servicio destinados a los bienes y a otras posesiones físicas.
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cuidados <input type="checkbox"/> Transporte de las personas <input type="checkbox"/> Salones de belleza <input type="checkbox"/> Gimnasios <input type="checkbox"/> Restaurantes <input type="checkbox"/> Salones de peluquería 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Transporte de flete <input type="checkbox"/> Mantenimiento y reparación industriales <input type="checkbox"/> Guardia <input type="checkbox"/> Tintorería o lavandería <input type="checkbox"/> Concepción o cuidado de parques <input type="checkbox"/> Cuidados veterinarios
ACCIONES INTANGIBLES	Servicios destinados a la mente de las personas.	Servicios destinados a posesiones intangibles.
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Educación <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Servicios de información <input type="checkbox"/> Teatros <input type="checkbox"/> Museos 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bancos <input type="checkbox"/> Servicios de ayuda legal <input type="checkbox"/> Contabilidad <input type="checkbox"/> La bolsa <input type="checkbox"/> Seguros

8. Análisis de situación

8. A) ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se trata de un servicio diferenciado que está compuesto por una multitud de servicios integrados y asociados al cuidado y educación de los niños, determinantes de su calidad. ◆ El servicio fortalece el vínculo entre la familia y el niño, objetivo fundamental en la Educación Inicial. ◆ El acercamiento interactivo a través de la computadora, posibilita un feedback comunicacional muy efectivo no sólo entre el niño y sus padres, sino además entre éstos y la Institución en general. 	
CLIENTES O	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los padres que por razones de trabajo se ven obligados a dejar a sus hijos en un Jardín Maternal, 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Por los costos que relativos al producto, el consumo del servicio es restringido a una franja

<p>USUARIOS</p>	<p>están muy interesados en hacer un seguimiento de su evolución y desarrollo.</p>	<p>específica de padres en situación laboral.</p>
<p>POSICIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</p>		<p>♦ La implementación de un servicio con estas características genera altos costos.</p>
<p>TECNOLOGÍA</p>	<p>♦ La innovación tecnológica provoca en este servicio una nueva forma de organización y una herramienta esencial para lograr eficazmente los objetivos de la empresa.</p>	<p>♦ El alto grado de avance tecnológico requiere una inversión bastante elevada importantes en infraestructura, instalación y mantenimiento.</p>
<p>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</p>	<p>♦ Una alta franja del mercado al que apuntamos, por sus características, son posibles consumidores de un servicio con características especiales.</p>	<p>♦ El servicio que ofrecemos no sería susceptible de consumo masivo para toda la población de niños con padres ocupados laboralmente.</p>
<p>POTENCIAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y FRANQUICIA</p>	<p>♦ La integralidad del servicio proporciona la posibilidad de llevar a cabo alianzas con empresas complementarias. ♦ La creación de la franquicia asegura la venta del negocio a antiguos competidores.</p>	
<p>CAPACIDAD DE ANTICIPAR</p>	<p>♦ Como posibles nuevas unidades estratégicas de negocios, se alienta la realización de la publicidad de otras empresas en la página de internet de la institución, y el patentamiento y posterior creación de la franquicia.</p>	
	<p>♦ La utilización de la tecnología</p>	

<p>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</p>	<p>computacional como recurso comunicacional entre un servicio educacional de infantes y sus padres, es eminentemente innovador.</p> <p>◆ El Jardín Maternal plantea características novedosas por la amplia gama de servicios integrados a él.</p>	
<p>SISTEMAS DE INFORM.</p>	<p>◆ La posibilidad de estar conectado permanentemente a la red, favorece la constante evaluación del Jardín Maternal.</p> <p>◆ Esta misma tecnología facilita la obtención de información acerca de las oportunidades y amenazas que surgieran del entorno.</p>	
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>◆ El personal seleccionado es especializado en el tema, tanto profesional como éticamente.</p> <p>◆ Se alienta la formación de los recursos humanos a través de la capacitación y entrenamiento permanentes.</p>	<p>◆ El potencial humano que trabaje en la institución puede no tener los valores humanos necesarios que guíen su formación académica.</p> <p>◆ El desconocimiento en el tema por parte de los administradores puede ocasionar desajustes en la implementación de determinadas políticas o acciones estratégicos.</p>

8. B) ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MACROECONOMÍA		<ul style="list-style-type: none"> La inestabilidad financiera provoca fuertes cambios en la administración económico-financiera del Jardín Maternal.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> El aumento del uso de la computadora y de la Red de Comunicación mediatizada por computadora, favorece la aceptación de las innovaciones propuestas en este producto. Los recursos tecnológicos del servicio serían prácticamente únicos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Los recursos tecnológicos no son muy accesibles, debido a la disminución de las importaciones y a la valuación en dólares de los mismos.
SOCIOECONOMÍA		<ul style="list-style-type: none"> Las altas tasas de desempleo restringirían el acceso al servicio a una porción de la población.
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> No existe ningún competidor que ofreciera un producto similar en el mercado. El mercado está abierto al proyecto, en cuanto los potenciales clientes, aceptan con interés el nuevo producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe la posibilidad de que, anteriormente al patentamiento de la idea, otros competidores lo copien.
	<ul style="list-style-type: none"> Es factible que se realicen alianzas estratégicas con clínicas privadas para captar nuevos clientes. 	

<p>POTENCIAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</p>	<p>☐ Es posible crear una nueva unidad estratégica de negocios, aprovechando la página on-line del Jardín Maternal: la venta de espacios de publicidad en la página de internet a empresas y/o servicios asociados a nuestro proyecto. Los ingresos extraídos de estos sponsors podrían cubrir los costos fijos del servicio.</p>	
<p>CONOCIMIENTO</p>	<p>☐ El alto grado de especialización y formación que poseen los profesionales actualmente favorece la selección de personal idóneo para la institución.</p>	
<p>LO POLÍTICO-SINDICAL</p>	<p>☐ Existen organizaciones sindicales para esta actividad, lo cual permite la realización de convenios.</p>	<p>☐ Actualmente se han levantado determinados beneficios sociales como la asignación del Jardín Maternal, como consecuencia de la crisis macroeconómica.</p>

9. Evaluación estratégica del proyecto

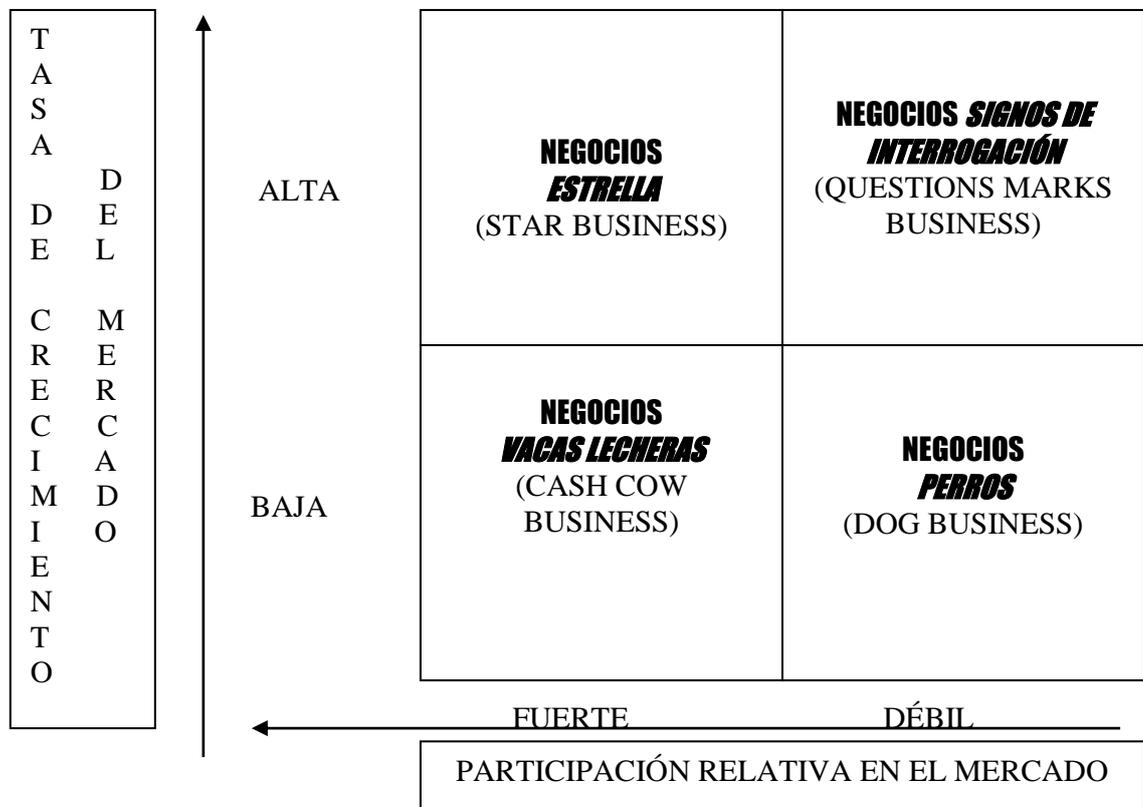
9. A) MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN BCG

El BCG redefine el concepto tradicional de ciclo de vida del producto y lo vincula con el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento del mercado.

Para visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas, cada negocio es ubicado en una grilla o matriz de cuatro cuadrantes.

El eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado lograda por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. El eje vertical indica el crecimiento del mercado, representando la atracción del mercado en el cual el producto está posicionado.

La matriz define cuatro cuadrantes que fueron definidos de la siguiente forma:



- ♣ **NEGOCIOS SIGNOS DE INTERROGACIÓN.** Tienen participación baja en un mercado en crecimiento. Corresponden a oportunidades aún

no exploradas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado. Requieren mucha inversión para ganar cuota de mercado. Pero como tienen poca participación en el mercado, no hay la seguridad de que con grandes gastos consigan conquistar una participación mayor. El servicio que proyectamos se encuentra en este cuadrante, si consideramos la unidad estratégica de negocios “Jardín Maternal con Comunicación Mediatizada por Computadoras (CMC)”, ya que es un servicio nuevo en el cual nos interrogamos sobre el éxito o fracaso del mismo.

- ♣ **NEGOCIOS ESTRELLA.** Son unidades de negocios con participaciones mayores en mercados en crecimiento rápido. Necesitan recursos e inversiones para poder explotar sus oportunidades. Es decir, que requieren alta inversión y poseen alta participación. Generan efectivo, ya que una gran participación en el mercado suele acompañarse de una gran rentabilidad. También usan mucho efectivo pues deben gastar más recursos que destinan a la expansión; es decir que el flujo de fondos tiende a ser neutro. Consideramos que la participación en el mercado, a medida que vayan conociendo el servicio irá en aumento, ya que es un producto único en el mercado.
- ♣ **NEGOCIOS VACA LECHERA.** Son los negocios que dominan el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento. Generan fondos y utilidades aprovechables. Son líderes en el mercado y dan rentabilidad en el presente, permitiendo financiar los productos signos de interrogación. Aspiramos llegar a esta etapa del ciclo de vida del negocio en un periodo de entre dos y cinco años y utilizarlo como generador de flujo de dinero. En este momento se creará e implementará la franquicia de la tecnología en CMC.
- ♣ **NEGOCIOS PERROS.** Son los negocios que tienen bajas participaciones de mercado y cuyos mercados ya están en disminución. Son negocios que se deberían eliminar porque su rentabilidad es baja aunque los fondos requeridos también lo son. Creemos difícil llegar a esta etapa, ya que por el avance tecnológico, la necesidad de comunicarse a través de internet irá en marcado aumento, por lo que la participación en el mercado, estimamos será cada vez más alta.

9. B) MODELO DE ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD DE MCKINSEY

Este modelo está asentado en una matriz de 3X3, donde los ejes son:

- Horizontal: El grado de atracción del sector o mercado, midiéndose sobre el mismo si el comportamiento es creciente, estancado o decreciente. Para ello deberán tenerse en cuenta varios factores de tipo macroeconómico y de situación específica de cada mercado.
- Vertical: El posicionamiento del producto o negocio en el mercado, en función de su liderazgo, participación relativa o marginal. De igual manera, debe considerarse para la calificación a un conjunto de elementos propios del sector y de las características de los competidores.

Según la ubicación en las distintas casillas, el posicionamiento queda definido en situaciones de cosecha o de desinversión cuando la empresa está ubicada en los segmentos o mercados poco atractivos, que no crecen y donde además tiene escasa participación.

En el otro extremo (crecimiento selectivo), aparecen las situaciones de suceso estratégico, cada vez que la empresa controla mercados de alta atracción en los que registra alta participación. Allí la estrategia es defender su privilegiada ubicación con respecto a los otros competidores.

Aparece también una zona intermedia (mayor selectividad), donde la empresa no tiene aún una posición de privilegio en mercados muy atractivos. Aquí corresponde efectuar una acción decidida para mejorar su participación y acceder a los mejores rendimientos.

P O S I C I O N A M D I U E C N T O	Bajo	AVANZAR Y DEFENDER LA POSICIÓN	AVANZAR Y DEFENDER LA POSICIÓN	MANTENERSE EN LA POSICIÓN
	Medio	AVANZAR Y DEFENDER LA POSICIÓN	MANTENERSE EN LA POSICIÓN	COSECHAR Y/O DESINVERTIR
	Alto	MANTENERSE EN LA POSICIÓN	COSECHAR Y/O DESINVERTIR	COSECHAR Y/O DESINVERTIR
		Alto	Medio	Bajo
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ATRACCIÓN DEL SECTOR </div>		

MEDICIÓN DE ATRACTIVIDAD DEL SERVICIO:

- ❖ El tamaño del mercado es baja, ya que es una organización nueva que aún no se ha colocado en una ubicación importante dentro del mercado.
- ❖ La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto es alta, debido al costo de infraestructura y recursos humanos.
- ❖ Existe una disponibilidad media de recursos humanos, debido a la alta especialización que se requerirá para la mayor eficiencia.
- ❖ El costo de marketing puede llegar a ser muy alto.

MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO:

- ❖ Si bien hay un marcado interés del mercado ante la propuesta de incorporar tecnología para la Comunicación Mediatizada por Computadoras, el posicionamiento del producto es bajo, ya que aún no ha podido posicionarse.
- ❖ Es un producto único en el mercado, de allí que las cualidades distintivas sean altas.

Por las características expuestas el servicio encuentra en una zona de mayor selectividad, donde aún no tiene una situación de privilegio en los mercados atractivos y el producto distintivo no ha alcanzado su posicionamiento.

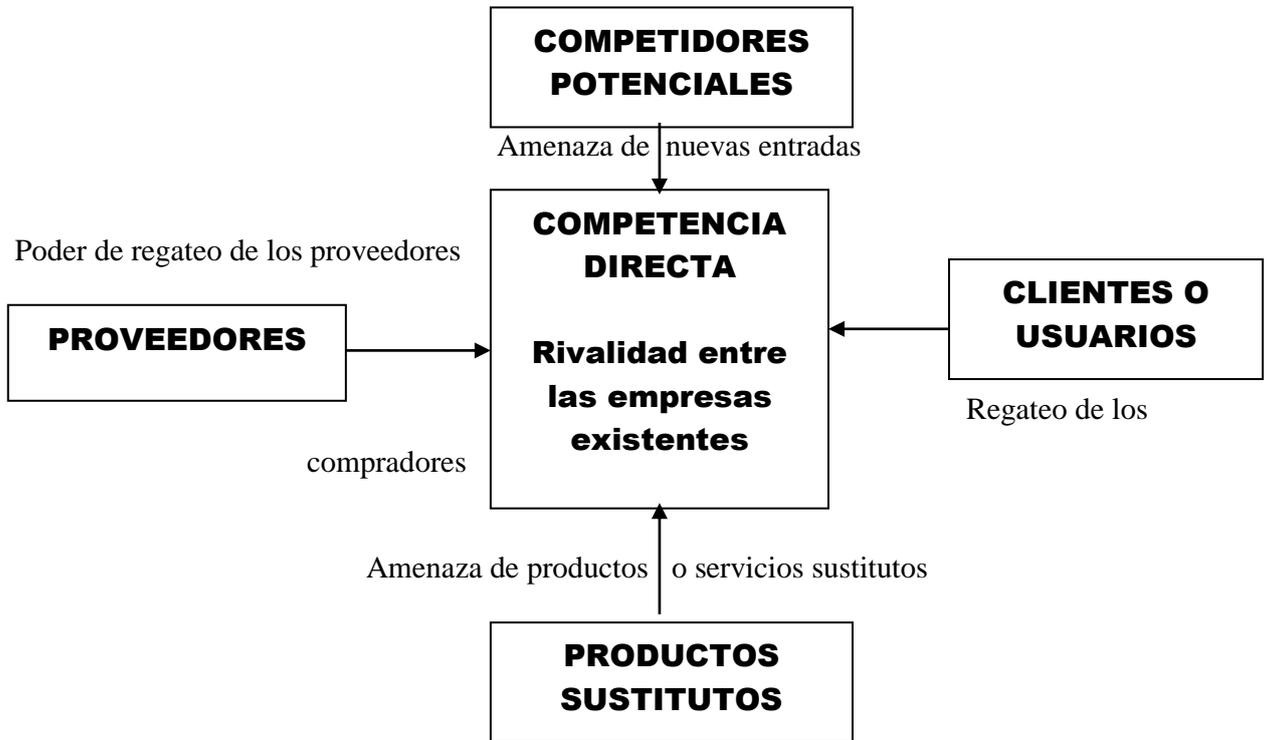
Algunas acciones que podrían tomarse en cuenta para mejorar la participación son:

- Capacitación del personal, especializándose en Comunicación Mediatizada por Computadora, además de la profesión que ejerce.
- Calidad en la enseñanza.
- Comunicación fluida con los padres de los niños que concurren al establecimiento.
- Eficacia en los servicios complementarios (información, servicio médico, talleres de interés).
- Infraestructura adecuada a las actividades de los niños, y ubicación geográfica de fácil acceso para los padres.

9. C) MODELO DE ESTRUCTURACIÓN COMPETITIVA DE PORTER

Este modelo considera que si bien el macro-entorno socioeconómico en general es importante, el aspecto decisivo está constituido por el medio ambiente más inmediato de la empresa, es decir, el sector o sectores en los cuales compite diariamente.

El rendimiento de una empresa o servicio en un determinado mercado depende no solamente de la **competencia directa** que tiene, sino también del rol desempeñado por otras fuerzas como los **competidores potenciales**, los **productos sustitutos**, los **clientes o usuarios** y los **proveedores**. Las tres primeras constituyen una amenaza directa, mientras que las dos restantes lo son de forma indirecta, pero en definitiva es el juego de estas cinco fuerzas competitivas el que dará la situación a largo plazo de un producto-mercado determinado.



Para comprender mejor este sistema de fuerzas competitivas, es necesario tener en cuenta el conjunto de barreras de ingreso competitivo.

Colocar altas barreras de ingreso al mercado es una de las estrategias competitivas que se utilizan en la lucha por ganar el mercado. En base a ello se construye una matriz de análisis de barreras de ingreso y egreso.

		BARRERAS DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
B A R R E R A S D E	BAJAS	BAJA RENTABILIDAD CON POCO RIESGO.	INGRESOS BAJOS Y RIESGOSOS.
	ALTAS	ALTA RENTABILIDAD CON POCO RIESGO.	INGRESOS ALTOS Y RIESGOSOS.

⊖ COMPETENCIA DIRECTA. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES.

Debido a la diferenciación del servicio, los requerimientos de capital en cuanto a

infraestructura, recursos humanos y tecnología, las barreras de entrada son altas para ingresar al mercado. Las barreras de salida son altas, ya que los costos fijos de entrada son elevados. Esto nos da la pauta de que el servicio podría generar altos ingresos, pero riesgosos.

- ⊖ **COMPETIDORES POTENCIALES.** Como las barreras de entrada al mercado son altas, especialmente por los costos fijos realizados al comenzar el servicio, y por el impedimento que habría al realizar el patentamiento de la idea, es muy difícil que ingresen competidores nuevos. El bloqueo de la entrada se realizaría luego por medio de la creación de la franquicia.
- ⊖ **AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS.** La amenaza es baja ya que la utilización de niñeras se está haciendo poco frecuente, debido a la concientización de la importancia que tiene para el niño la socialización con sus pares y la estimulación temprana con personal especializado. Con respecto a la sustitución del internet como otro medio más avanzado para alcanzar la comunicación, se hace difícil poder pensar que a corto o mediano plazo se produzca el avance tecnológico necesario para desplazarlo. Y aún si existiera la posibilidad de que se creen nuevos productos que lo sustituyan, los altos costos que supondría la importación de tecnología de avanzada haría muy difícil el ingreso del servicio sustituto.
- ⊖ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.** El poder de negociación de los compradores estará en función de la demanda de mayor calidad de servicio, y de innovaciones en el mismo, pero al ser un servicio distintivo por la incorporación de Comunicación Mediatizada por Computadora, no podrá haber negociación en el precio y condiciones de pago.
- ⊖ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.** El poder de negociación de los proveedores, con respecto a la salud médica, productos tecnológicos, mobiliario y material didáctico es muy escasa, pues existe gran cantidad de servicios que ofrecen variados productos sustitutos o de la competencia. Sin embargo, los requerimientos legales para acceder a la creación de una página web, son mucho más delicados, y pueden ser una amenaza al proyecto.

10. Análisis estratégico competitivo

10. A) JARDINES MATERNALES EN CÓRDOBA

Los Jardines Maternales que detallamos a continuación poseen habilitación legal para su funcionamiento y son considerados fuertes competidores:

- 1) JARDÍN MATERNAL Y PRE-JARDÍN “*DIENTE FLOJO*”, Santa Rosa 387. Centro. (5000). Tel 4223245.

Descripción:

- Sala para bebés de 45 días a un año, con una capacidad de 10 bebés.
- Una sala para niños de un año, con una capacidad de 15 niños.
- Una sala para niños de dos años, con una capacidad de 20 niños.
- Una sala para niños de tres y cuatro años, con una capacidad de 30 niños.
- Talleres de expresión plástica.
- Taller de teatro y expresión corporal.
- Actividades físicas.
- Instalaciones sanitarias adaptadas a la edad de los niños.
- Servicio médico permanente en el establecimiento y cobertura ante emergencias médicas.

- 2) ESCUELA MATERNO INFANTIL “*EL JARDÍN DEL ZOO*”, Rondeau 798. Jardín Zoológico. Nueva Córdoba.(5000) Tel. 4262022.

Descripción:

- Tres Salas de 2, 3 y 4 años, por edad, con una capacidad de 15 niños para la sala de 2, y 25 para las demás salas.

- Talleres en la Granja del Zoo, con actividades de animales, huerta, ordeño, reciclaje de papel y amasado de pan.
- Taller de teatro y expresión corporal.
- Educación Física.
- Educación Musical.
- Expresión Plástica.
- Actividades recreativas: paseos en sulky y en tren, caminatas educativas por el Zoo.
- Asistencia Psicopedagógica.
- Cantina.
- Cobertura médica.
- Amplitud de espacios verdes para la recreación.

3) CENTRO EDUCATIVO “*JOAN MIRÓ*”, Laprida 41. Nueva Córdoba. (5000) Tel. 4233311.

Descripción:

- Dos salas por edad:
 - Lactantes de 45 días a 6 meses, con capacidad de 8 bebés por sala.
 - Lactantes de 6 meses a un año, con capacidad de 8 bebés por sala.
 - Deambuladores de un año, con capacidad de 12 niños por sala.
 - Maternales de dos años, con capacidad de 18 niños por sala.
 - Pre jardín de tres y pre jardín de cuatro años, con capacidad de 25 niños cada una.
- Gabinete psicopedagógico y psicológico.
- Capacitación docente permanente.
- Servicio de Nursery y Baby Sitter a domicilio.
- Talleres de Educación Plástica.
- Educación Física y Recreación.
- Paseos y visitas culturales.
- Introducción al idioma Inglés.

- Danzas nativas y música con instrumentos de viento y percusión.
- Cobertura médica.
- Amplios espacios para la recreación al aire libre, y patio interno.

4) JARDÍN “**EL REFUGIO DORADO**”, 9 de Julio 1137. Alberdi. (5000) Tel. 4248981.

Descripción:

- Tres Salas de 2, 3 y 4 años, con una capacidad de 25 niños para cada sala.
- Talleres de formación para padres y educadores.
- Iniciación musical.
- Taller de manualidades y artes plásticas.
- Material didáctico adaptado a las necesidades del niño.
- Gimnasia y ejercicios físicos.
- Auxiliares docentes en cada sala.
- Ambientes totalmente climatizados.
- Patio Exterior con arboleda y juegos infantiles.

5) JARDÍN MATERNAL “**EL PRÍNCIPE KINOTO**”, Jujuy 87. Centro (5000). Tel. 4225383.

Descripción:

- Una sala de bebés de 45 días a 6 meses, con una capacidad de 10 bebés..
- Una sala de bebés de 6 a 18 meses, con una capacidad de 10 bebés.
- Una sala de niños de 18 a 24 meses, con una capacidad de 15 niños.
- Un sala de niños de 24 a 36 meses, con una capacidad de 15 niños.
- Biblioteca para niños, con gran variedad de libros infantiles.
- Taller de teatro y expresión corporal.
- Taller de artes plásticas (modelado, pintura, dibujo, collage)
- Educación musical.
- Vida en la Naturaleza.

- Cobertura Médica.
- Menus diseñados por expertos nutricionistas.

6) MATERNAL Y PRE-JARDÍN “*PARACHICOS*”, 25 de Mayo 1276.
General Paz. (5000). Tel. 4511380.

Descripción:

- Una sala para bebés de 45 días a un año, con una capacidad de 10 bebés por sala.
- Una sala para niños de un año, con una capacidad de 15 niños.
- Una sala para niños de dos años, con una capacidad de 20 niños.
- Dos salas para niños de tres y cuatro años respectivamente, con una capacidad de 25 niños para cada una de ellas.
- Talleres de expresión plástica.
- Actividades físicas.
- Instalaciones sanitarias adaptadas a la edad de los niños.
- Servicio médico permanente en el establecimiento y cobertura ante emergencias médicas.
- Talleres culturales de danzas españolas, danzas caribeñas, tango y folclore para niños de cinco a ocho años.

7) JARDÍN MATERNAL “*TRAPITO'S*”, Corrientes 490. Centro (5000). 4218878.

Descripción:

- Dos salas para bebés de 45 días a un año, con una capacidad de 10 bebés por sala.
- Una sala para niños de un año, con una capacidad de 15 niños.
- Una sala para niños de dos años, con una capacidad de 20 niños.
- Una sala para niños de tres años, con una capacidad de 25 niños.
- Una sala para niños de cuatro años, con una capacidad de 25 niños.
- Sanitarios adaptados a la edad de los niños.
- Educación plástica.
- Educación musical.
- Educación física.
- Cobertura médica ante emergencias.

- Comedor con menues supervisados nutricionalmente.
- Servicio de Fiestas infantiles y de Cumpleaños, los fines de semana.

8) JARDÍN MATERNAL “**MUNDO IDEAL**”, Lima 2157. Alberdi. (5000). Tel. 4525871. mundoideal@radar.com.ar

Descripción:

- Sala para bebés de 45 días a seis meses, con una capacidad de 7 bebés.
- Sala para bebés de seis meses a un año, con una capacidad de 7 bebés.
- Sala para niños de un año, con una capacidad de 15 niños.
- Sala para niños de dos años, con una capacidad de 15 niños.
- Dos para niños de tres y cuatro años respectivamente, con una capacidad de 25 niños por sala.
- Talleres de expresión plástica.
- Actividades físicas.
- Instalaciones sanitarias adaptadas a la edad de los niños.
- Servicio médico permanente en el establecimiento.
- Servicio de Nursery y Baby Sitter a domicilio, en horario nocturno y los fines de semana.

9) JARDÍN MATERNAL Y PRE-JARDÍN “**EL OSITO NOMEACUERDO**”, Gato y Mancha 2050. Villa Cabrera.(5006). Tel. 4808572.

Descripción:

- Sala para bebés de 45 días a un año, con una capacidad de 10 bebés.
- Sala para niños de uno y dos años, con una capacidad de 15 niños.
- Sala para niños de tres años y cuatro años, con una capacidad de 25 niños.
- Educación física.
- Talleres de plástica.
- Música.

- Inglés.
- Establecimiento protegido con servicio de emergencias médicas.
- Educación ecológica.
- Cuidado de animales domésticos en granja.
- Cuidado de huerta.
- Amplios espacios al aire libre.

10) JARDÍN MATERNAL Y PRE-JARDÍN “*EL SAPITO SALTARÍN*”,

Av. Rafael Núñez 3500. Cerro de las Rosas. (5000). Tel. 4884145.

Descripción:

- Sala para bebés de 45 días a 6 meses, con una capacidad de 7 bebés.
- Sala de bebés de 6 meses a un año, con una capacidad de 7 bebés.
- Sala de niños de un año, con una capacidad de 15 niños.
- Sala para niños dos años, con una capacidad de 15 niños.
- Sala para niños de tres años con una capacidad de 25 niños.
- Sala para niños de cuatro años, con una capacidad de 25 niños.
- Seguridad y cobertura médica ante emergencias.
- Pediatra permanente en la institución.
- Música.
- Plástica.
- Educación Física.
- Inglés.
- Talleres de cocina.
- Cursos y capacitación permanente para padres y docentes.
- Dos patios internos para las distintas edades.

11) JARDÍN DE INFANTES Y PRE-JARDÍN, “*SONRISITAS*”, 27 de

abril 877. Alberdi. (5000). Tel. 4266202.

Descripción:

- Sala para niños de tres años, con una capacidad de 25 niños.
- Sala para niños de cuatro años, con una capacidad de 25 niños.
- Sala para niños de cinco años, con una capacidad de 25 niños.
- Taller de ciencias.

- Biblioteca infantil.
- Idioma inglés.
- Educación física.
- Talleres de artes: plástica y música.
- Taller de teatro y expresión corporal.
- Gabinete psicopedagógico.

12) **“JARDÍN DE LA INFANCIA Y JUVENTUD”**, Alfonso de Rivera 1698. Villa Cabrera. (5000). Tel. 4886202.

Descripción:

- Sala para niños de dos años, con una capacidad de 15 niños.
- Sala para niños de tres años, con una capacidad de 20 niños.
- Sala para niños de cuatro años, con una capacidad de 25 niños.
- Sala para niños de cinco años, con una capacidad de 25 años.
- Talleres culturales para infantes, niños y adolescentes (danzas folclóricas, tango, guitarra, dibujo y pintura, teatro).
- Establecimiento protegido con servicio de emergencias médicas.
- Sanitarios para niños y sanitarios para adultos.
- Gabinete psicopedagógico.
- Actividades físicas.
- Música.
- Ambientes alfombrados y calefaccionados.

13) JARDÍN DE INFANTES **“RITA L. DE VICTORIA”**, Ledesma y Ceballos 1250. Colinas del Cerro. (5000). Tel 4810001.

Descripción:

- Sala para niños de cuatro años, con una capacidad de 30 niños.
- Sala para niños de cinco años, con una capacidad de 30 niños.
- Una docente y una auxiliar docente por sala.
- Pediatra, psicóloga y psicopedagoga en equipo interdisciplinario.
- Educación Física y Gimnasia rítmica.
- Natación.
- Pileta Climatizada.
- Taller de música y plástica.

- Docentes especializados en las áreas física y artística.
- Ambientes calefaccionados.
- Patio interno y externo.

14) JARDÍN MATERNAL “**CORCHITO**”, Ayacucho 315. Nueva Córdoba. (5000). Tel. 4254488.

Descripción:

- Sala para bebés de 45 días a 6 meses, con una capacidad de 8 bebés.
- Sala para bebés de 6 meses a un año, con una capacidad de 8 bebés.
- Sala para niños de un año, con una capacidad de 15 niños.
- Sala para niños de dos años, con una capacidad de 15 niños.
- Sala para niños de tres años, con una capacidad de 20 niños.
- Sala para niños de cuatro años, con una capacidad de 20 niños.
- Castillos inflables y peloteros.
- Patios interno y externo amplios.
- Plástica, música y educación física.
- Cobertura médica.
- Sanitarios adaptados a la edad de los niños.
- Gran variedad de recursos y juegos didácticos para la estimulación temprana.
- Cobertura Médica ante emergencias.
- Gabinete psicopedagógico.
- Organización de fiestas de cumpleaños los fines de semana.

15) JARDÍN “**MI ABUELA SARITA**”, Chacabuco 752. Nueva Córdoba. (5000)Tel. 155591379.

Descripción:

- # Sala para bebés de 45 días a un año, con una capacidad de 10 bebés.
- # Sala para niños de uno a dos años, con una capacidad de 15 niños.
- # Sala para niños de dos a cuatro años, con una capacidad de 25 niños.



- # Casona de trescientos metros cuadrados, totalmente calefaccionada.
- # Habitaciones alfombradas.
- # Dos patios, uno externo y otro interno.
- # Arenero y juegos de exterior.
- # Pileta de natación.
- # Protegido por servicio de emergencias médicas.
- # Instalaciones sanitarias acordes a la edad de los niños.
- # Dieta controlada por nutricionista.
- # Servicio de nursery y baby sitter, en horarios nocturnos y sábados y domingos.

10. B) COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

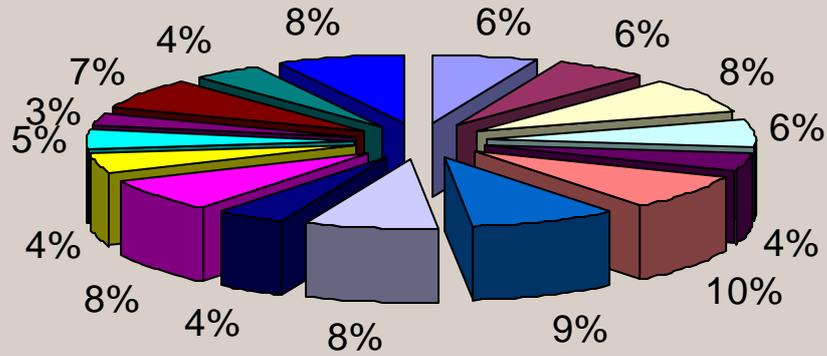
Los servicios que se colocan como nuestros competidores, por la calidad en la enseñanza, la diversificación y los productos distintivos derivados de los mismos, que apuntan al mismo sector de demanda que el servicio propuesto comprende las siguientes características:

Son 15 instituciones educativas privadas, con habilitación legal para ejercer sus funciones, ubicadas en la zona centro y noreste de la ciudad de Córdoba, en su mayoría. De acuerdo a los datos expuestos anteriormente podemos realizar la siguiente estimación de mercado¹³:

JARDÍN MATERNAL O PREJARDÍN	CANTIDAD DE ALUMNOS	PORCENTAJE
<i>DIENTE FLOJO</i>	75	6,41
<i>EL JARDÍN DEL ZOO</i>	65	5,55
<i>JOAN MIRÓ</i>	96	8,2
<i>EL REFUGIO DORADO</i>	75	6,41
<i>EL PRÍNCIPE KINOTO</i>	50	4,27
<i>PARACHICOS</i>	100	8,54
<i>TRAPITO'S</i>	105	8,97
<i>MUNDO IDEAL</i>	94	8,04
<i>EL OSITO NOMEACUERDO</i>	50	4,27
<i>EL SAPITO SALTARÍN</i>	94	8,04
<i>SONRISITAS</i>	50	4,27
<i>JARDÍN DE LA INFANCIA Y JUVENTUD</i>	60	5,14
<i>RITA L. DE VICTORIA</i>	30	2,57
<i>CORCHITO</i>	86	7,35
<i>MI ABUELA SARITA</i>	50	4,27
<i>NUESTRO JARDÍN MATERNAL</i>	80	7,7
TOTAL	1170	100,00

¹³ La cantidad de alumnos que colocamos en nuestro Jardín Maternal es proyectada, es decir es una estimación, ya que se trata todavía de una propuesta. Los datos surgen del análisis de los datos de la investigación de mercados.

CUOTA DE MERCADO ESTIMADA



- DIENTE FLOJO
- EL JARDÍN DEL ZOO
- JOAN MIRÓ
- EL REFUGIO DORADO
- EL PRÍNCIPE KINOTO
- PARACHICOS
- TRAPITO'S
- MUNDO IDEAL
- EL OSITO NOMEACUERDO
- EL SAPITO SALTARÍN
- SONRISITAS
- JARDÍN DE LA INFANCIA Y JUVENTUD
- RITA L. DE VICTORIA
- CORCHITO
- MI ABUELA SARITA
- NUESTRO JARDÍN MATERNAL

Los Jardines Maternales escogidos no poseen un alto liderazgo. Por el contrario, puede observarse una gran dispersión en la satisfacción de la demanda de estos usuarios.

10. C) ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para analizar la situación competitiva en la que nos encontramos utilizaremos la Matriz de Nuevas Entradas de George Yip (ver marco teórico, estrategia competitiva).

Esta matriz consiste en un cuadro de doble entrada con cuatro estrategias diferentes para ingresar en el mercado.

- ε GUERRA RELÁMPAGO. Significa entrar sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior. Se necesitan suficientes recursos como para poder generar un negocio *estrella* sin pasar, o pasando muy rápido, por el cuadrante *incógnita*.¹⁴
- ε ATAQUE FRONTAL. Es el ataque más arriesgado ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. La estrategia utilizada será similar a la existente en el sector, con lo cual el posicionamiento se hace dificultoso. Pero si se logra implementarla con éxito, se obtendrá un negocio *vaca lechera*.
- ε MINIDUPLICA. No es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio *perro*, y al no contar con ventajas competitivas no se logrará obtener rentabilidad.
- ε ATAQUE LATERAL. Requiere menos recursos que la guerra relámpago, pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder. Con el ataque lateral generará un negocio *incógnita*. En nuestro caso, y teniendo en cuenta que un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no puede ser contestado, generando sorpresa en el competidor, consideramos como estrategias competitivas:
 - **Incorporación de la tecnología, para diferenciar el producto mediante la Comunicación Mediatizada por Computadora.**
 - **Precios altos, para que el servicio pueda ser percibido como de gran funcionalidad y de alta calidad.**

¹⁴ Los términos de esta sección que se encuentran en cursiva pertenecen a los utilizados en el modelo de la Boston Consulting Group.

11. Investigación de mercado

11. A) PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Teniendo en cuenta que no poseemos información previa sobre el problema y deseamos recopilar información general y aumentar el conocimiento respecto al mismo, utilizamos un diseño de investigación de tipo exploratoria. Este tipo de diseño nos permitió trabajar con cierta flexibilidad necesario dadas las características del tema y la naturaleza específica de este tipo de servicios educativos.

Para la recopilación de datos, debimos diseñar encuestas aplicables a los consumidores actuales y potenciales de servicios de Jardín Maternal.

El problema que se plantea resolver en esta investigación es la viabilidad de la creación de un Jardín Maternal que incorpore tecnología de avanzada para posibilitar la Comunicación Mediatizada por Computadora entre los padres y sus hijos, y entre los padres y la institución.

Delimitar el tema resultó algo dificultoso debido a la amplitud del área a investigar y a su naturaleza, para lo cual procedimos a recopilar información teórica que nos orientara. Con el objetivo de conceptualizar el tema específico recurrimos tanto a material bibliográfico material como informático, definiendo cuestiones claves pedagógicas, sociales y culturales que excedían nuestros conocimientos.

Otro tanto sucedió con la población a estudiar y los métodos de selección de la muestra, ya que las unidades muestrales eran dispersas.

Esta investigación es de tipo eminentemente práctica, para ser utilizada con fines específicos y aplicadas a un sector de la realidad concreta, por lo que puede servir además para posteriores estudios como fuente de datos secundaria.

Habiendo relevado la información pudimos estimar la demanda, las fuerzas competitivas en cuento a servicios competidores actuales y servicios sustitutos, y otros datos que caracterizan al mercado actual.

De esta manera, con la información suministrada y su posterior análisis confeccionamos los distintos aspectos que componen la propuesta de este trabajo, seleccionando las cuestiones ideales que podrían haber surgido de los modelos teóricos y adaptándolos a la realidad de la Ciudad de Córdoba.

Esta investigación es de tipo eminentemente práctica, para ser utilizada con fines específicos y aplicadas.

II. A) I- POBLACIÓN

Padres o madres de 20 a 40 años que pertenezcan a barrios de nivel socioeconómico medio alto y alto y que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Mujeres embarazadas.
- b) Padres o madres de niños desde 45 días hasta cuatro años que asistan a Jardines Maternales privados.
- c) Madres o padres de niños entre 45 días hasta cuatro años que no asistan a Jardines Maternales.

II. A) II- MUESTRA Y PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Teniendo en cuenta que se desconoce la población total que cumplen estas características, y por razones financieras, de tiempo y de distancia geográfica, recurriremos a un procedimiento mixto de *muestreo probabilístico por cuotas*¹⁵ y *racimos*¹⁶, siendo éstos las Clínicas Privadas y los Jardines Maternales.

Para las tres unidades de análisis de la población se utilizó la misma fuente de información primaria: la base de datos de la Guía Telefónica PÁGINAS AMARILLAS CÓRDOBA, del Grupo Telecom., edición 2001/02:

- a) Para la Unidad de Análisis correspondiente a las mujeres embarazadas se confeccionó una lista de clínicas e institutos de salud privados que aparezcan en la Guía Telefónica y que tengan un servicio integral de salud o bien que sean especializados en ginecología, neonatología, obstetricia y pediatría. El instrumento de recolección de datos se tomará a 10 mujeres embarazadas por

¹⁵ Este método es utilizado frecuentemente en mercadotecnia. El encuestador debe administrar los cuestionarios de manera proporcional por cuotas de acuerdo a la variable demográfica, hasta completar un número determinado de encuestas. (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; BAPTISTA, L.; FERNÁNDEZ COLLADO. *Metodología de la investigación*. Ediciones Mc Graw Hill. México. 1999)

¹⁶ Roberto Hernández Sampieri utiliza este término para caracterizar el tipo de muestra probabilística que utiliza un investigador cuando considera que “*las unidades de análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos a los que denomina racimos*”. (Op. Cit.)

institución que se encuentren en la sala de espera del consultorio de ginecología u obstetricia.

CLÍNICAS PRIVADAS

- 1) CLÍNICA “**REINA FABIOLA**”, Oncativo 1248.
 - 2) “**SANATORIO FRANCÉS – CIPREM SRL**”, J. Baigorri 749.
 - 3) “**HOSPITAL ESPAÑOL**”, Av. C. Arenal 930.
 - 4) “**HOSPITAL PRIVADO**”, Naciones Unidas 346.
 - 5) CLÍNICA DEL DIAGNÓSTICO PRIVADA “**SANAGEC SRL**”, Bv. Guzmán 65.
 - 6) “**PRIMER INSTITUTO PRIVADO DE NEONATOLOGÍA Y PEDIATRÍA SRL**”, Deán Funes 466.
 - 7) “**SANATORIO ALLENDE**”, Av. Hipólito Irigoyen 384.
 - 8) CLÍNICA “**CHUTRO**”, Av. Colón 788.
 - 9) “**CLÍNICA DEL NIÑO SRL**”, Bv. Chacabuco 690.
 - 10) CLÍNICA HOTEL “**VIRGEN DEL ROSARIO**”, General Deheza 542.
 - 11) CLÍNICA “**LA NATIVIDAD**”, Oncativo 1290.
 - 12) CLÍNICA PRIVADA “**CARAFFA SRL**”, Av. Caraffa 2532.
 - 13) “**CLÍNICA DEL SOL**”, Bv. Chacabuco 705.
 - 14) “**INSTITUTO MODELO PRIVADO DE GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA – IMGO**”, Arturo M. Bas 57.
 - 15) INSTITUTO MÉDICO “**HUMANA**”, Av. Rafael Núñez 4431.
 - 16) INSTITUTO MÉDICO PRIVADO “**DR. B. HOUSSAY**”, Av. Octavio Pinto 3050.
 - 17) “**INSTITUTO PRIVADO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS, GINECO – OBSTÉTRICAS**”, J. Baigorri 667.
- b) Para la Unidad de Análisis correspondiente a madres o padres de niños entre 45 días hasta cuatro años que asistan a Jardines Maternales privados, se realizó una lista de Jardines Maternales y de Infantes privados que aparezcan en la Guía Telefónica. El instrumento de recolección de datos se tomará 10 sujetos con las características mencionadas por institución que se encuentren en la puerta del Jardín Maternal a la espera de la salida de su hijo.

JARDINES MATERNALES

- 1) JARDÍN MATERNAL Y PRE-JARDÍN “*DIENTE FLOJO*”, Santa Rosa 387.
- 2) “*EL JARDÍN DEL ZOO*”, Rondeau 798.
- 3) CENTRO EDUCATIVO “*JOAN MIRÓ*”, Laprida 41.
- 4) JARDÍN “*EL REFUGIO DORADO*”, 9 de Julio 1137.
- 5) MATERNAL Y PRE-JARDÍN “*PARACHICOS*”, 25 de Mayo 1276.
- 6) JARDÍN MATERNAL “*TRAPITO'S*”, Corrientes 490.
- 7) JARDÍN MATERNAL “*MUNDO IDEAL*”, Lima 2157.
- 8) JARDÍN DE INFANTES Y PRE-JARDÍN, “*SONRISITAS*”, 27 DE ABRIL 877.
- 9) “*JARDÍN DE LA INFANCIA Y JUVENTUD*”, Lafore Blamey 1278.
- 10) JARDÍN “*EL PRÍNCIPE QUINOTO*”, Jujuy 87.
- 11) JARDÍN DE INFANTES “*RITA L. DE VICTORIA*”, F. de Lesseps 250.
- 12) JARDÍN MATERNAL “*CORCHITO*”, Ayacucho 315.

- c) Para la Unidad de Análisis correspondiente a madres o padres de niños entre 45 días hasta cuatro años que no asistan a Jardines Maternales, se utilizó la lista de clínicas anteriormente mencionada. El instrumento de recolección de datos se tomará 10 sujetos con los atributos expresados anteriormente, por institución médica, que se encuentren en la sala de espera del consultorio de pediatría o neonatología.

La lista de clínicas privadas corresponde a 17 instituciones, de las cuales se elegirán aleatoriamente mediante el método de tómbola, a un 25 % de ellas, en la primera Unidad de Análisis (UA), y un 25 % para la segunda Unidad de Análisis. Esto correspondería a 4 instituciones con 10 sujetos encuestados para la primera UA, es decir una muestra de 40. Lo mismo ocurriría con la tercera UA.

El listado de Jardines Maternales contiene 12 instituciones. El 25 % del total corresponde a 3 instituciones, es decir que el total de la muestra sería de 30 encuestados.

La suma de las tres muestras será de 110 sujetos.

La información correspondiente a los objetivos, instrumentos, recolección y análisis de datos puede ser apreciada en el Anexo 1.

11. B) CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos recolectados con las encuestas, la mayoría de los sujetos encuestados acogería con agrado la oportunidad de poder comunicarse con su hijo por intermedio de la computadora.

Un gran porcentaje de sujetos de la muestra está trabajando actualmente, y de ellos una gran franja tiene posibilidades de acceso a internet, lo que permitiría que este servicio diferenciado sea de gran utilidad para la comunicación con la institución y sus hijos.

Si bien dentro de los clientes o usuarios potenciales hay algunos que elegirían otro producto sustituto, el porcentaje es muy reducido.

Aunque las características asignadas para el Jardín Maternal consideradas importantes no corresponden a la comunicación de los padres con la institución, en los primeros puestos, ocupa una gran área de interés, junto al grado de concordancia entre la educación de los padres y la institución.

Los aspectos importantes a tener en cuenta, y que no deberemos descuidar ya que además de ser el fin de la institución así lo requieren los sujetos encuestados es la eficacia en la calidad de la enseñanza, y los valores impartidos en la educación de los niños, dos aspectos muy importantes que fueron expresados en los resultados de las encuestas.

Creemos que la población estudiada tiene no sólo los recursos necesarios para beneficiarse con la incorporación innovadora del servicio, sino que además están muy interesados en la comunicación que pueda establecerse por este medio con los hijos y la institución.

Aún cuando hubo aspectos que consideraron importantes para elegir un Jardín Maternal, la comunicación entre los padres y la institución fue bien valorada, lo que da un valor agregado a la incorporación de tecnología, sirviendo ésta para transmisión de información.

Se determinó además que existe un nivel bastante elevado de satisfacción con respecto a la comunicación que se establece con la institución. Para todos los sujetos que habían recibido los servicios de un Jardín Maternal, el grado de satisfacción en este aspecto había sido bueno, lo que ilustra al mercado como de gran competitividad. Esto no es de extrañar si consideramos que la atención al usuario es muy importante en el caso de los servicios.



Sin embargo, el panorama es alentador, en cuanto a que nos distinguiremos por la estrategia implementada en la gestión de calidad del servicio, lo que nos da importantes posibilidades de incorporarnos como líderes en este rubro.

12. Requerimientos del proyecto

12. A) ASPECTOS DE TECNOLOGÍA

En este proyecto tiene fundamental importancia el rol que juega la tecnología, al ser un elemento diferenciador del servicio.

La revolución tecnológica está ya invadiendo la educación; y está transformado la manera en que aprendemos e, inclusive más, el modo en que se enseña.

Todas las herramientas están ya desarrolladas y a nuestra disposición. La educación está ya dentro de una revolución tecnológica muy profunda y su progresión es cada vez más rápida.

La tecnología misma importa menos que los cambios que desencadena en la esencia, el contenido y el enfoque de la enseñanza y la educación en general. Es más, esos cambios en esencia, contenido y enfoque son lo que realmente importa, inclusive si sólo se produce un cambio mínimo en la tecnología del aprendizaje y la enseñanza.

La tecnología, por importante y manifiesta que sea, no será el elemento más importante en la transformación de la enseñanza y la escuela que tenemos por delante; sino la posibilidad de crear y restablecer los lazos sociales, transformando y enriqueciendo los vínculos más estrechos.

A continuación se especifican los requerimientos tecnológicos mínimos para poner en lograr los propósitos planteados:

- PC Pentium III o AMD
 64 MB RAM
 CD Diskette
 Disco De 10 GB
 Monitor Color
 Windows 2000
 Interfase USB
 Placa de red Ethenet 10baseT
- Cámara Web.

- Cableado por Sala
 - Cable UTP x m
 - Cable Canal x m
 - Morseteria Varia (tornillos, pegamento, etc.)
 - Rosetas 10baseT Una x sala.
 - PatchCord UTP x 2 mts.

- Servidor Central
 - Pentium III

 - 256 MB Ram
 - Disco Duro de 40 GB
 - Placa de Red Ethernet 10baseT
 - CD
 - Monitor Color

- Red Central
 - HUB 3Com x 12 puertos
 - UPS (opcional para cortes de energía) 2 KVA
 - Patchera x 12 AMP

- Programa para mostrar y Administrar el sistema

- Internet Conexión ADSL C/ IP Fija (Esto es lo que me permite mantener la pagina Web).

En cuanto a la tecnología educativa se necesitarán:

- ! Fotocopiadora
- ! Televisor 29"
- ! Videocassetera
- ! Videofilmadora
- ! Retroproyector
- ! Centro Musical
- ! Proyector de diapositivas

12. B) ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA

12. B) I- UBICACIÓN

El Jardín Maternal se ubicará en el barrio Urca, sobre la calle Mariano Larra al 3600, esquina José Otero. Mariano Larra une los barrios Urca con Cerro de las Rosas, al este. Esta ubicación favorece además por la cercanía de los barrios Parque Tablada al oeste y Colinas del Cerro al norte.

Si bien la avenida Sagrada Familia posibilita un rápido acceso al Jardín Maternal, está ubicado de tal manera que los ruidos y tumultos provenientes de la misma no afecten a la tranquilidad del centro educativo.

Este local que se adquirirá tiene una sup. total de 600 m² y tendrá una capacidad de 94 niños como máximo.

El espacio es considerado como un instrumento de comunicación educativa y social, ya que su diseño responde a un estudio exhaustivo de las necesidades a satisfacer, teniendo en cuenta las necesidades y la pedagogía.

12. B) II- LA CONSTRUCCIÓN

Las salas destinadas a la atención y trabajo con los niños deberán permitir el cómodo desplazamiento de éstos y del personal que los atienda, contando con buena ventilación, luz natural y artificial, y temperatura adecuada según la estación del año.

Cada habitación contará por lo menos con una ventana cuya área corresponderá al 10 % del área del piso. Se ha comprobado que la falta de ventilación favorece la densidad de las bacterias en el aire.

Las ventanas estarán provistas con cortinas para ensombrecer los ambientes.

Se procurará que las distintas aberturas no favorezcan la formación de corrientes de aire.

Los espacios serán amplios, y tendrán paredes y muebles de colores claros.

Los ambientes deben lucir alegres y serán un verdadero incentivo para la creatividad del niño: materiales para los pequeños y grandes músculos, para la exploración sensorial, para la interacción social y el juego dramático, para el descubrimiento y la experimentación, la estructuración y reestructuración, para la creatividad a través de la plástica, la música y la literatura.

Iluminación

Los tragaluces, claraboyas, puertas de cristales y otros dispositivos similares para la transmisión de la luz, serán tomados en cuenta en la proporción de un 50 % del área requerida por las ventanas convencionales. Al ubicar las cunas y camas, se buscará que los niños no estén de cara a la luz.

Acústica

La construcción tiene que minimizar los ruidos exteriores e interiores, dado que albergará niños muy pequeños. Para ello se utilizarán revestimientos para muros de reducción de sonidos.

Calefacción

El sistema de calefacción y de agua caliente por cañerías exteriores estará protegido para prevenir quemaduras. La calefacción a combustión tendrá ventilación al exterior. Las estufas a gas estarán equipadas con una llave que cierre automáticamente ante cualquier escape. Todos los artefactos a gas estarán aprobados por Ecogas. La calefacción será con reposición de oxígeno (tiro balanceado).

Provisión de agua

Las duchas, baños, lavatorios y cocinas contarán con agua potable caliente y fría en cantidad y presión suficientes para mantenerlos en condiciones de servicio adecuadas. Los tanques de agua que se utilizarán serán de 150 litros.

Paredes, techos y pisos

Las paredes, techos, puertas y ventanas serán a prueba de agua y temperaturas y habrá que mantenerlos en buenas condiciones de reparación y limpieza.

Los pisos, dado la edad de los niños, serán de goma y de plástico adecuado, impermeables y fácilmente lavables. Todos los revestimientos serán sin aristas agudas o rugosidades.

Las paredes y cielorrasos se pintarán con colores mate de tonos claros y manteniendo una textura que brinde a los niños la posibilidad de tocarlas con toda libertad y sin peligro. Las pinturas serán lavables, pinturas al agua y látex, sin componentes tóxicos, con zócalos también de material lavable.

Rampas

Dada la edad de los niños, no se utilizarán escaleras. Para el acceso a la institución y el ascenso a la terraza habrá rampas con piso de goma antideslizable y pasamanos para adultos y uno accesorio para niños.

12. B) III- MEDIDAS DE SEGURIDAD

Extintores de incendios

Se contará en el jardín con extintores suficientes y de acuerdo a la reglamentación de la Municipalidad de Córdoba (un matafuegos tipo ABC de 5 kg. por cada 50 metros) .

La prohibición de fumar regirá en todos los ambientes en que haya niños presentes como prevención contra incendios para no contaminar el aire del ambiente en el que pararán largas horas.

Alarma contra incendios

Se instalará una alarma contra incendios eléctrica. Cada miembro del personal deberá estar informado sobre la actitud a tomar en situaciones de emergencia.

Mientras permanecen los niños en el establecimiento, las puertas de las salas se mantendrán sin llave, mientras que las puertas exteriores estarán bajo estrictas normas de seguridad, con portero eléctrico.

Tecnología

Se conectará un teléfono cuya central estará en la secretaría, y que tendrá extensiones hacia la dirección, el consultorio médico, el gabinete psicopedagógico, la sala de maestros, el gabinete de computación, la cocina y cada una de las ocho salas del sector pedagógico.

El teléfono contará con contestador automático y fax.

Las computadoras de la dirección, la secretaría y del gabinete de computación formará una red, en la que todas tendrán acceso a internet, con la página del Jardín Maternal abierta ante la necesidad de conectarse con los padres a la vez que recibir sus mensajes.

Las webcam o cámaras para internet estarán instaladas en cada uno de los ambientes de la institución, excepto los baños.

Enchufes

Dada la edad de los niños y su actividad como gateadores y deambuladores, los enchufes y tapas de corriente eléctricos estarán debidamente selladas y a una altura superior a 1,20 m. Además poseerá un diyuntor de corriente para el corte automático de la misma.

Salidas

Tendrá tres salidas al exterior: la puerta de entrada, la puerta de salida del patio exterior y la puerta de la cocina o puerta de servicio.

Desperdicios

La basura se colocará en recipientes con tapas herméticas a prueba de moscas y de agua, en los pasillos, las salas y los ambientes gastronómicos (cocina y comedor).

12. B) IV- AMBIENTE FÍSICO

Las dependencias cubrirán tres necesidades básicas:

- * Necesidad de seguridad.
- * Necesidad de juego.
- * Necesidad de reposo.

El niño o bebé que permanezca en la institución desde un mínimo de 3 horas hasta 14 horas diarias, tendrá necesidad de seguridad física y emocional y pasará el tiempo jugando, comiendo y descansando.

La estructura ambiental conforma dos problemas a resolver, las que sintetizan condiciones mínimas que tendremos en cuenta:

12. B) V- CARACTERÍSTICAS EDILICIAS.

- a. Amplitud de los espacios;
- b. Buena iluminación natural;
- c. Sanitarios adecuados;
- d. Exteriores que permitan la práctica de huerta, jardinería y cuidado de animales;
- e. Interiores abrigados, higiénicos y ordenados;
- f. Pisos cálidos y de fácil limpieza;
- g. Decoraciones simples, claras y sin recargamientos.

12. B) VI- DISTRIBUCIÓN DEL MATERIAL

- a. A la vista;
- b. Al alcance de las manos infantiles;
- c. Adecuado o seleccionado a nivel, según los grupos;
- d. Por secciones, sectores o rincones que faciliten los desplazamientos;
- e. Dinámica, de fácil limpieza;

- f. Que contenga elementos construidos con material durable, higiénico y liviano.

12. B) VII- DISTRIBUCIÓN INTERNA

La composición de los espacios responderá a la adecuada utilización de las instalaciones, especialmente en lo referente al agrupamiento de dependencias por sectores especializados y a la exigencia de la flexibilidad de los espacios.

1. DEPENDENCIAS DE CARÁCTER SANITARIO

Todas las dependencias están interconectas, formando un bloque unificado, ubicado entre el sector administrativo y el pedagógico.

- Consultorio médico y enfermería.** Constará de una sala de primeros auxilios, a cargo de un enfermero, y un consultorio del médico pediatra. Tendrá una superficie de 15 m²
 Constará de: Camilla de examen (min. 0.50 x 1.83) (máx. 0.61 x 1.83), Camilla de examen de pediatría (0.61 x 1.04), Pileta de lavado con accionamiento de pie, rodilla o codo, secado de manos con material desechable, mesa, escritorio, sillas, mesada, armario instrumental, gabinete examen, balanza y balanza pediátrica, tensiómetro, negatoscopio, lavatorio con agua caliente y fría , receptáculo para desperdicios, fichero y biombo.
- Gabinete psicopedagógico.** Tendrá una superficie de 10 m² y estará a cargo del psicopedagogo y del psicólogo y contará con un consultorio y una sala- taller. El consultorio dispondrá de escritorio, dos sillas, alfombra, almohadones y fichero. La sala estará revestida por empapelado lavable, y tendrá sillas pequeñas, juguetes estructurados e inestructurados y material para la expresión artística.
- Sala de amamantamiento y lactario (cocina de leche).** Estará próxima a las salas de los bebés lactantes y gateadores. Tendrá una superficie de 16 m². Las madres que amamanten a sus niños contarán con una habitación aislada donde poder cumplir con esta tarea con la calma necesaria. Contará con dos o tres sillones cómodos, una pileta con agua fría y caliente y una mesa, en el que se dispondrán los elementos necesarios (sacaleche, cambiadores, termo, toallas, etc.)

Separado por un panel estará la Cocina de leche o Lactario. En este ambiente se prepararán las mamaderas, las papillas o jugos, según las edades de los niños. Se iluminará con luz de neón. Habrá una sección para el lavado de mamaderas y chupetes y otra destinada a la preparación de alimentos. Tendrá una pequeña heladera, un esterilizador, mesadas y pileta de acero inoxidable, agua fría y caliente y una cocina de tamaño familiar.

2. DEPENDENCIAS DE CARÁCTER RECREATIVO

- } **Jardín.** Conformará dos lados de la periferia del centro educativo, y se utilizará una gran variedad de plantas con flores, que podrán servir para el conocimiento de los niños en el cuidado del medio ambiente, además de tener una función ornamental. Tendrá una superficie de 70 m².
- } **Patio exterior.** Será un amplio espacio en parte parquizado, con juegos de plaza y espacios libres, en el que los niños puedan dispersarse cómodamente. Tendrá una superficie de 144 m².
- } **Patio interno.** Tendrá una superficie de 16 m², destinado a juegos, gimnasia y recreación e los momentos de recreo o cuando por razones de lluvia o frío no pueda utilizarse el patio exterior. Estará ubicado entre las salas de preescolar 3 y 4, frente a sus puertas y no dispondrá de ningún elemento en especial.

3. DEPENDENCIAS DE CARÁCTER PEDAGÓGICO

El ambiente físico y la organización del material preparado especialmente para el niño tienen una importancia relevante en su desenvolvimiento intelectual.

- } **2 Salas para bebés de 45 días a 6 meses. LACTANTES.**
 Tendrán una superficie de 28 m² cada una. Estarán uno al lado de otro, separados por puerta plegadiza o pared, hasta una altura de un metro y el resto hasta el techo, ventanas corredizas o vidrios. Cada sala tendrá una capacidad de 6 bebés como máximo, con docente y un auxiliar docente. En la zona destinada al sueño se distribuirán las cunas, ubicándolas en

forma tal que entre una y otra exista espacio suficiente para el desplazamiento y ubicación de alguna silla para los docentes. A fin de crear un clima sereno y sin interferencias, que facilite el sueño de los bebés, esta zona estará alejada de las puertas de acceso y no será de circulación y acceso al espacio exterior. Se incluirá además, dos cambiadores altos, un placard grande, una repisa alta para guardar los elementos de higiene y ropa de los bebés, recipiente para residuos, una mesa con dos sillas para los docentes, pileta junto a los cambiadores con lluvia de mano, agua caliente y fría, para la higiene y baño diarios, amplia y de acero inoxidable, estantería para materia y juguetes.

A esta edad el niño pasa su tiempo dividido entre las horas de sueño, la comida y el juego.

Las salas estarán provistas de cunas con barrotes altos, separadas entre sí por espacios de 60 cm., es decir, se dispondrá de un espacio de 2,5 m. por cuna, provistas cada una con tela impermeable y con un juego de sábanas para uso individual.

No es aconsejable el uso de almohada. Se pondrá en su lugar un lienzo doblado.

En las salas habrá sillas hamacas u otro tipo de sillón cómodo para los adultos que estén en funciones.

Para los momentos de juego se proveerá una colchoneta, donde los bebés que ya se mantienen sentados podrán jugar.

Los materiales y juguetes encontrarán ubicación en un armario con estantes.

El cambiador es el lugar donde se atiende a las necesidades físicas del bebé: su higiene y vestido. Este lugar deberá ser el más convenientemente calefaccionado, para que el niño no se resfríe al ser desvestido.

Cerca deben estar los estantes con potes de crema, aceite, fécula, papel higiénico y perchero con las bolsas individuales destinadas a las ropas de cambio que cada día llevan y se traen.

} **2 Salas para bebés de 6 meses a 1 año. GATEADORES.**

Las mismas recomendaciones que con la sala de lactantes, pero, teniendo en cuenta que comienzan a movilizarse más, el espacio alejado de la zona de descanso será mayor. Además se necesitarán ocho sillas para comer,

una mesa individual adosada, ocho bebé-sit, un espejo, una barra adosada a una de las paredes, para estimular la posición del pie y la marcha, colchoneta grande y varias individuales para el trabajo de estimulación, dos sillas para el personal a cargo y una mesa individual.

Además se ubicará un espejo para que se miren de cuerpo entero y puedan descubrirse.

El área de juego será muy bien limitada y sin riesgos de accidentes. En este mismo sector los niños jugarán con colchonetas en las que realizarán sus experiencias de reptado, gateo y los primeros pasos con apoyo sobre pavimento firme.

} **Sala para niños de 1 año a 2 años. DEAMBULADORES.**

En esta etapa el niño gana en independencia y ejerce dominio sobre su medio y necesitará un espacio mayor que en la etapa anterior, por lo tanto se pondrán menos cunas, ya que el tiempo se sueño disminuye. La superficie de cada una de las salas será de 28 m².

Organizados en grupos de 10 niños y ubicados en salas contiguas, con características similares a las anteriores. Se necesitarán además de lo mencionado para las demás salas, 12 sillas y 2 mesas bajas, circulares que permitan sentarse cómodos 5 niños y el docente y estantes de baja altura para colocar elementos de juego y materiales diversos.

Los niños que se inician en el desplazamiento podrán acostarse en el momento de descanso, en catres contruidos con materiales perfectamente aseables y se cubrirán con una sábana o frazada según la estación. Estarán ubicados a 45 cm. Uno del otro y estarán cerca de los cambiadores. En algún sector se colocará una estructura que permita contener las colchonetas de espuma de goma forradas con telas lavables y cambiabiles, que usarán los niños para siestas, así como percheros o casilleros para la ropa.

La zona destinada a los momentos de vigilia ofrecerá un amplio espacio y material adecuado en cantidad suficiente. Se colocará una pequeña trepadora con deslizador en el espacio interior para la exploración del espacio en alto, así como dispondrá de lugar para empujar y arrastrar carritos, caminadores y pelotas. El mobiliario será lo suficientemente flexible como para poder trasladarlo en los momentos de actividad. La

sala estará ubicada cerca de los baños. con uno o dos piletos a la altura de los niños y dos inodoros de tamaño pequeño.

} **Sala para niños de 2 años a 3 años. MATERNALES.**

Organizados en grupos de 10 niños y ubicados en salas contiguas. Tendrá la misma superficie que la anterior para que le permita la movilidad libre y el juego. Estará organizada por áreas o rincones donde se cumplirán determinadas actividades. Dentro de la misma se destinará un área para las dramatizaciones y los juegos de imitación, con utensilios y accesorios. Se pondrán espejos para que el niño se mire.

Habrá un pizarrón a la altura de los niños. En el área de construcciones habrá elementos livianos de acuerdo a la fuerza de los pequeños, como cubos de tergopol forrados y de espuma de goma, bloques huecos, juegos de ensartado, cajitas para clasificar elementos, juegos de asociación, y rodados de arrastre.

El mobiliario tendrá un tamaño tal que permita el uso del mismo (entrar y salir de la casa, dormir en la camita, etc.). También habrá una pequeña biblioteca acondicionada con un centro musical, en el que podrán además de mirar libros, escuchar cuentos o música y que estará delimitado por una amplia alfombra con almohadones. Se dispondrá de uno o dos muebles estante con sectores abiertos y cerrados para los materiales de construcción y de libre expresión, así como para guardar juguetes en general, de un mueble perchero a la altura de los niños, para el uso de ellos, y mesas y sillas en cantidad suficiente para ser utilizadas en los momentos de juego. Se incluirá además un mueble o estante adaptado para guardar las colchonetas que utilizarán en momentos de juego y o descanso. Estas salas también se ubicarán cerca de los baños, con espejos apropiados y un estante para las bacinillas.

} **Sala para niños de 3 años a 4 años. PREESCOLAR SALA DE 3.**

La sala tendrá una capacidad de 25 niños como máximo, es decir una superficie de 36 m², con docente a cargo. Tendrá características similares a la sala de los maternales. Un triciclo, un columpio y pequeñas escalinatas de no más de cuatro escalones, un gran baúl con disfraces y pequeños biombos.

Se colocará una gran alfombra en el sector de juegos, donde se colocarán cajas o cajones de juguetes diversos –grandes cubos, cubos para encajar, moldes de formas diversas, elementos para cargar los carritos, cajas de diversos tamaños, paralelepípedos, carretillas, carritos pelotas, palas y baldes-, permitiéndose así el juego en el suelo. Habrá un rincón de la casita con todos los accesorios para jugar en ella.

El sector de la biblioteca estará convenientemente iluminado y en ellas se dispondrán pequeños libros atractivo con grandes imágenes.

Dispondrá de sillitas y mesas bajas grandes, apropiadas para el trabajo manual. Habrá estantes como lugar de guardado de los materiales, una mesa, atriles, esteras y espacios disponibles para la exposición de los trabajos realizados (planchas de tergopol o de corcho, etc.). Se dispondrá del material necesario para el rincón de dibujo y pintura, el rincón de modelado y el rincón de carpintería. También se dispondrá de un rincón de la música, con instrumentos de aire, percusión y cuerda.

Se instalará un pequeño baño, de las características de un toilette, es decir, con un lavabo y un inodoro.

} **Salas para niños de 4 años a 5 años. PREESCOLAR SALA DE 4.**

La misma cantidad de niños y características similares a la sala de 3. Además se dispondrá de una estantería para juegos intelectuales, una casa de muñecas, pizarrón, armario, mesada y estanterías destinado para ciencias.

Se aspirará a que los niños conozcan la ubicación exacta de las cosas y para ello será indispensable ellos mismos contribuyan a su ordenamiento, a medida que la docente lo presente. Tal ordenamiento dará lugar a la agrupación de los distintos elementos según su uso y a la formación de los distintos sectores o rincones de trabajo según la disposición del mismo. Estas áreas nacerán de la misma necesidad y se irán formando de una tarea común entre los niños y las maestras.

Dentro del material que las docentes necesiten ir incorporando, se tendrá especialmente en cuenta todo aquel que favorezca el juego dramático y la creación.

Como en la sala de preescolar 3, dispondrá de un rincón para la música y otros para las artes plásticas, además de su baño propio, con similares características a las anteriores.

4. *DEPENDENCIAS DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO*

- a. **Dirección.** Estará ubicada dentro del sector administrativo, pero cerca del sector sanitario y pedagógico, para permitir una buena supervisión. Este lugar será cálido, porque los padres y el niño lo visitarán con frecuencia, y es necesario que no se sientan rechazados por un ambiente impersonal. Poseerá un escritorio, en el que estará instalada la computadora, un fichero, tres o cuatro sillas, y será decorado de una manera agradable. Tendrá una superficie de 9 m².
- b. **Sala de Maestros.** Se utilizará para el descanso de los docentes, y la espera de los docentes en el recambio horario. Contará con un amplia mesa, con por lo menos 12 sillas, una cafetera, pocillos, lavatorio con agua caliente y fría, una pequeña despensa, un perchero y boxers para el guardado de los elementos personales. A disposición exclusiva del personal del Jardín Maternal, estará ubicada la biblioteca, separada por un panel, de la sala de maestros y contará con estantes, mesas, sillas, y buena iluminación para permitirle al personal un cómodo aprovechamiento. Su superficie será de 24 m².
- c. **Sala de recepción de padres y niños.** Tendrá una superficie de 16 m². Para la recepción del público, para información y otras tareas de carácter administrativo. Los padres pueden aguardar a sus hijos en esta sala. Ésta será acogedora, agradablemente decorada con cuadros, flores y constará además con material de lectura (revistas, folletos, etc.). Se dispondrán de sillones y sofás para adultos y para niños.
- d. **Secretaría y Contaduría.** Se ubicarán en un mismo ambiente, con dos escritorios, y cuatro sillas. Contará con una computadora, teléfono y fax, fichero y elementos de escritorio. Su superficie será de 15 m².
- e. **Sala de Conferencias.** En este recinto se podrán organizar reuniones y conferencias con los padres y con profesionales destacados, organización de talleres, capacitación y perfeccionamiento. Será un lugar donde el grupo familiar acudirá a las entrevistas entre padres y maestros o se utilizará para la realización de los actos patrios y otros

eventos especiales. Será un lugar tranquilo, en el que se hallarán sillas cómodas para adultos y para niños, un atrio, cortinas oscuras, equipo de sonido y micrófono, y estará debidamente acondicionado en cuanto a la acústica y la iluminación. La superficie destinada será de 144 m².

- f. **Gabinete de Computación.** En este lugar el analista de sistemas tendrá la tarea de procesar los datos que permanentemente se vayan actualizando en la página web. Contará con diez computadoras con una impresora láser y un escáner y reproductor de CD. Además servirá para los talleres de Iniciación a la Informática en los preescolares de 4 años. Para ello se dispondrán de dos mesas amplias, con veinte sillas, ubicadas dos por computadora. Tendrá una superficie de 20 m².

5. *DEPENDENCIAS DE CARÁCTER AUXILIAR*

- a. **Cocina y comedor para el personal.** Aquí se prepararán la comida de los niños y del personal. La superficie es de 24 m². Las paredes serán azulejadas, hasta el 2,50 m de altura y contará con óptima ventilación. Tendrá acceso al lactario, el comedor para el personal y el comedor para niños. Dispondrá de una heladera un horno y una cocina de tamaño industrial, extractor de aire, placard y estante para vajilla, mesa mediana y sillas, piletas de acero inoxidable, mesada y agua fría y caliente. Además se dispondrán dos mesas con 6 sillas cada una.
- b. **Comedor para niños.** Se dispondrá de una superficie de 63 m² con mesas y sillas pequeñas en cantidad suficiente, placards y estantes para vajilla y mantelería. Estará ubicado junto a la cocina y cerca de las salas de los preescolares de 3 y 4 años. Contará con buena iluminación y aireación.
- c. **Lavadero y Ropería.** Será necesario una máquina de lavar industrial, un secarropas industrial, una plancha, una tabla de planchar, y un secadero contiguo y bien ventilado, con colgadores y estantes para los elementos de lavado y planchado. Contará con reservas de sábanas, frazadas, toallas, pañales, etc. Se ordenará todo este material en estantes o armarios. Se dispondrá para ello de un espacio físico de 12 m².

- d. **Baños para niños.** Estarán destinados a las salas de gateadores, maternales, preescolares de 3 y preescolares de 4. Tendrá una superficie de 22,5 m².

Las necesidades de los servicios sanitarios para los niños alojados responderán al siguiente criterio y sin discriminación de sexo.

Lavabos	1 cada 5 niños o fracción (con agua fría y caliente y canilla mezcladora).
Inodoros	1 cada 6 niños o fracción.
Duchas	1 cada 50 niños o fracción.
Bañeras	1 cada 20 niños o fracción entre 1 a 6 años de edad.
Bañeras "ad-hoc"	1 cada 10 niños o fracción menores de 1 año.

Es decir que constará de 12 lavabos, 10 inodoros, 2 duchas y 4 bañeras. Esta dependencia se ubicará cerca de las salas de niños correspondientes, y junto al comedor.

Debe ser un lugar luminoso y agradable. Las puertas serán de vaivén y se las protegerá con burletes de goma para evitar accidentes. Las paredes estarán azulejadas hasta una altura de 1,80 m. Los lavatorios adecuados tendrán una altura de 60 cm. y los inodoros 27 cm.

- e. **Baños para adultos.** Se ubicarán en la sala de espera, y cercano a la cocina. Contará con 5 inodoros y 3 lavabos. Tendrá una superficie de 9,5 m².
- f. **Dispensa.** Se ubicará dentro de la cocina y tendrá estantes y despensas para el orden de los alimentos no perecederos y los utensilios culinarios. Su superficie será de 18 m².
- g. **Depósito.** Aquí se encontrarán todos los artículos de limpieza y de mantenimiento, como así también las herramientas y elementos de plomería, electricidad, jardinería, etc. Esta habitación tendrá una superficie de 35 m².

12. B) VIII- REQUERIMIENTOS DE MATERIALES

- ↪ 1.500 ladrillos
- ↪ 45 m³ de arena gruesa
- ↪ 55 m³ de arena fina
- ↪ 75 bolsas de cemento
- ↪ 35 bolsas de cal hidratada

- ↻ 14 barras de hierro diámetro 8
- ↻ 15 barras de hierro diámetro 6
- ↻ 80 m de caño de electricidad
- ↻ 3 tubos fluorescentes 18 w
- ↻ 14 m de viguetas pretensadas
- ↻ 70 m² de cerámicos
- ↻ 70 ml de zócalos
- ↻ 160 l de pintura al látex para muros
- ↻ 100 l de pintura al látex para techos
- ↻ 100 l de pintura impermeabilizante para techos
- ↻ 1 portón garage chapa 18 2,00 x 2,40 m
- ↻ 1 portón de abrir cedro 2,00 x 2,40 m
- ↻ 9 puertas de cedro 0,70 x 2,00 m
- ↻ 4 puertas ventana con guía común 1,50 x 1,50 m
- ↻ 5 ventanas de cedro 1,20 x 1,20 m
- ↻ 12 llaves de embutir a tecla y toma
- ↻ 8 cajas de electricidad octogonal 7 x 7
- ↻ 24 m de caño PVC de 4"
- ↻ 5 toalleros integrales
- ↻ 10 bachas acero inoxidable dobles 62 x 38
- ↻ 5 botiquines acero inoxidable
- ↻ 10 mesadas acero inoxidable bacha doble 1,40 m
- ↻ 10 bajo mesadas laminadas x 1,80 m color
- ↻ 5 alacenas laminadas x 1,40 m
- ↻ 10 juegos de grifería para cocina
- ↻ 3 bachas acero inoxidable simples 50 x 32
- ↻ 15 juegos de grifería para lavatorio
- ↻ 1 pileta de lavar ferrum
- ↻ 5 inodoros sifónicos
- ↻ 12 lavatorios infantiles
- ↻ 10 inodoros infantiles
- ↻ 4 bañeras antideslizables
- ↻ 2 duchas
- ↻ 2 juegos de grifería para duchas
- ↻ 10 acondicionadores de aire

- ↪ 10 ventiladores de techo
- ↪ 50 m² de azulejos
- ↪ 17 calefactores tiro balanceado
- ↪ 2 termotanques 160 l
- ↪ 6 matafuegos ABC 5 kg
- ↪ 1 central telefónica con 4 internos
- ↪ 50 m² de alfombra
- ↪ 240 m² revestimiento tratamiento acústico 50 mm
- ↪ 5 ml espejos de baño
- ↪ 16 m² espejo de vidrio

12. B) IX- REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA

La mano de obra incluye las siguientes obras:

- ↪ Mampostería
- ↪ Cubierta de techos
- ↪ Revoque y acondicionamiento de muros
- ↪ Acondicionamiento del cielorraso
- ↪ Piso
- ↪ Zócalos
- ↪ Revestimientos
- ↪ Colocación de vidrios
- ↪ Pintura
- ↪ Instalación de gas
- ↪ Instalación sanitaria
- ↪ Instalación telefónica
- ↪ Refacción eléctrica

Cada una de estas obras se cobra por m² o ml. Al tratarse de refacciones y acondicionamiento, contrataremos una empresa constructora que se hará cargo de todos los requerimientos necesarios, cobrando independientemente cada una las obras, y considerando un descuento del 15 % sobre el total de las mismas.

12. C) ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS

Algunas funciones que se realizan en la administración de los recursos humanos son:

FUNCIONES	PROPÓSITOS	ACTIVIDADES
<i>PROVISIÓN</i>	Quién irá a trabajar a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del Mercado Laboral. • Reclutamiento de Personal. • Selección de Personal.
<i>APLICACIÓN</i>	Qué harán las personas en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración y Socialización. • Diseño de Cargos. • Análisis y Descripción de Puestos.
<i>MANTENIMIENTO</i>	Cómo mantener las personas trabajando en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y Compensación. • Beneficios y Servicios Sociales. • Higiene y Seguridad. • Relaciones Sindicales.
<i>DESARROLLO</i>	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Desarrollo Organizacional.
<i>CONTROL</i>	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Desempeño. • Control de Productividad. • Balance Social. • Bases de Datos. • Sistemas de Información.

Para la planeación del proyecto hemos tenido en cuenta algunas actividades de provisión, aplicación y desarrollo de recursos humanos.

12. C) I- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, y el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: DIRECTORA

DESCRIPCIÓN GENERAL: La directora del Instituto debe presentar un perfil integral, coherente y unificado del mismo, tomando las decisiones necesarias para una gestión educativa, administrativa y organizacional eficaces.

ATRIBUCIONES DEL CARGO: Entre las tareas pertinentes al cargo corresponden:

- Dar un perfil coherente e integral de decisiones en cuanto a la marcha del Instituto.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Diseñar e implementar los planes o programas educativos.
- Distribuir y asignar los recursos.
- Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro.
- Mantenerse en continuo contacto con los administradores y dueños de la Institución para definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Planificar y controlar las acciones tendientes al logro de los propósitos.
- Controlar y evaluar los resultados.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: De lunes a viernes de 7 a 13,30 o de 13,30 a 20 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Crear un conjunto integrado de actividades educativas y de estimulación temprana, más allá de la división del trabajo.
- Apoyar socio-emocionalmente a los diversos actores de la comunidad educativa.
- Llevar a cabo fines, objetivos y políticas planteados.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Licenciada en Ciencias de la Educación, con especialización en Educación Preescolar.
- Persona responsable, con capacidad de liderazgo, espíritu crítico, y creativo e iniciativa. Interés por la capacitación continua.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Será encargada de la supervisión del personal y de planeamiento de los recursos materiales, tecnológicos y humanos necesarios para la gestión de la Institución. De ella dependerá el funcionamiento integral de la misma.

CONDICIONES DE TRABAJO: Tendrá una oficina –la Dirección-, como lugar exclusivo de trabajo, pero al estar encargada del funcionamiento general, deberá mantenerse en contacto con todos los empleados, siendo necesario movilizarse a todas las salas y dependencias del establecimiento.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: MAESTRA JARDINERA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Está a cargo de la educación y estimulación temprana de los niños de 3 o 4 años.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Organizar juegos y actividades educativas individuales y colectivas.
- Programar y organizar actividades de desarrollo físico e intelectual de los niños.
- Promover la sociabilidad de los niños
- Promover la expresión de los niños.
- Evaluar el progreso de los niños.
- Supervisar a los niños durante sus actividades preescolares

- Garantizar la seguridad y salud de los niños.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes a viernes de 7 a 14 hs. o de 14 a 20 hs.

MÉTODOS APLICADOS PARA LA EJECUCIÓN: Juegos, cuentos, poesías, teatro, música, conversación, expresión corporal, gimnasia.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Estimular el desarrollo físico e intelectual de los niños.
- Promover la sociabilidad de los niños.
- Reforzar los valores morales y éticos de los niños.
- Educar los hábitos cotidianos de convivencia e higiene.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Profesora en Educación Preescolar o título equivalente.
- Cursos de Capacitación en Iniciación del Inglés, Iniciación de la Computación, Expresión Corporal, Educación Física infantil, Música y/o Artes Plásticas.
- Capacidad de innovación y creatividad. Personalidad afectiva, simpática y cariñosa, con actitudes maternas de cuidado y protección.

REQUISITOS FÍSICOS: Gran flexibilidad y destreza para mantenerse en continuo movimiento.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tiene a su cargo la supervisión de los niños de 3 o 4 años, por lo que es la representante visible de la educación y estimulación temprana de los mismos en la Institución frente a los padres.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabaja especialmente en la sala de preescolar 3 o la sala de preescolar 4, pero también se desplazará hacia los patios interno, exterior y comedor en determinados momentos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: MAESTRA MATERNAL

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Estará a cargo de la educación y estimulación temprana de los niños menores de 3 años.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Controlar y estimular el desarrollo físico de los infantes.

- Favorecer y estimular el desarrollo psicomotriz de los infantes.
- Contribuir a la construcción de la imagen corporal.
- Desarrollar y ejercitar el lenguaje de los infantes.
- Brindar seguridad y confianza de los infantes.
- Estimular la imitación de los infantes.
- Promover la marcha y la independencia de los infantes.
- Enseñar hábitos de higiene, orden, obediencia y compañerismo.
- Estimular las capacidades creativas y artísticas de los infantes.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN:

Lunes a viernes de 7 a 13,30 o de 13,30 a 20 hs.

MÉTODOS APLICADOS PARA LA EJECUCIÓN:

Música, Juegos, canciones, ejercicios corporales.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Estimular el desarrollo integral de los infantes.
- Proveerles cuidado y atención.
- Brindarles un soporte afectivo de la calidad de los primeros vínculos familiares.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Profesora en Educación Preescolar, o título equivalente.
- Especialización o curso de capacitación en asistencia materno infantil y/o psicomotricidad.
- Experiencia anterior en Jardín Maternal no menor a 6 meses.
- Capacidad de innovación y creatividad. Personalidad afectiva, simpática y cariñosa, con actitudes maternas de cuidado y protección.

REQUISITOS FÍSICOS: Será necesario que pueda tener una resistencia física necesaria para mantenerse en condiciones de trabajar con 6 o 10 infantes durante 14 horas.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Será la responsable directa de la salud, bienestar y seguridad de los infantes que tiene a su cargo, ante la institución y ante los

padres. Además tendrá la responsabilidad de supervisar y dirigir el trabajo de la asistente materno infantil

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabajará especialmente en la sala que tiene a su cargo, pero puede utilizar eventualmente los patios interno o exterior y el lactario o sala de amamantamiento.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: ASISTENTE MATERNO INFANTIL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Estará a cargo de los cuidados específicos de higiene y alimentación de los infantes de la sala en donde trabaja.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Alimentar adecuadamente a los infantes de la sala.
- Vestirlos y cambiar sus pañales cuando sea necesario.
- Asearlos y bañarlos en tiempo y forma adecuado.
- Vigilar por su seguridad y salud.
- Controlar y proveer los medicamentos prescritos por los profesionales de la salud.
- Asistir a las tareas y actividades que proponga la maestra maternal.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes a viernes de 7 a 20 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Brindar los cuidados necesarios para asegurar una salud psicofísica óptima.
- Proveerles el apoyo socioafectivo de la calidad de los vínculos familiares.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Asistente Materno Infantil o título terciario equivalente.
- Experiencia mínima de un año en jardín maternal con menores de 3 años o de un año y medio como niñera en casa de familia, con referencias.
- Capacidad de innovación y creatividad. Personalidad afectiva, simpática y cariñosa, con actitudes maternas de cuidado y protección.

REQUISITOS FÍSICOS: Será necesario que pueda tener una resistencia física necesaria para mantenerse en condiciones de trabajar con 6 o 10 infantes durante 14 horas.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Las responsabilidades son en torno al cuidado integral de los infantes de su sala.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabaja especialmente en la sala que tiene a su cargo, pero puede utilizar eventualmente los patios interno o exterior y el lactario o sala de amamantamiento.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: *COORDINADOR DE COMUNICACIÓN INFORMÁTICA*

DESCRIPCIÓN GENERAL: Estará encargado del diseño y planificación de la página on line, como del manejo, instalación y ejecución de los programas informáticos y soportes específicos de la tecnología computacional.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Proyectar y realizar redes de comunicación entre diferentes instalaciones informáticas.
- Diseñar la página web de la institución.
- Ingresar nuevos datos a la página web.
- Vigilar el mantenimiento y buen estado de las Computadoras, de los programas y los soportes lógicos, de la estructura y sistematización de datos y las bases de datos.
- Realizar el diseño de informes institucionales, circulares, cartas, documentos, etc. que la institución requiera.
- Ejecutar programas informáticos que sean requeridos para la consecución de los objetivos.
- Mantener el continuo contacto de la Institución con los padres, sponsors, y el ambiente exterior.
- Contribuir a los adelantos técnicos y mantenerse informado de las innovaciones concernientes a las computadoras y el avance tecnológico.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes a viernes de 7 a 13,30 hs. o de 13,30 a 20 hs.

MÉTODOS APLICADOS PARA LA EJECUCIÓN:

Ejecución de Programas, Internet, E-mail.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Promover la Comunicación Mediatizada por Computadoras.
- Incentivar visualmente la comunicación entre Padres, Institución e Hijos.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Analista de Sistemas, título universitario preferentemente.
- Especialización u orientación en diseño de Páginas web e Internet.
- Curso de capacitación en diseño gráfico o equivalente.
- Interés por la tecnología educativa, las redes comunicacionales y el mejoramiento de la calidad tecnológica.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tendrá la responsabilidad de mantener la Comunicación Mediatizada por Computadoras entre la Institución y los padres, de la actualización de los datos volcados en la página web y de la mantención de la red computacional.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabajaré especialmente en el Gabinete de PC.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: SECRETARIA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Tendrá a su cargo la recepción de los padres, el control de las entradas y salidas al exterior, la inscripción de los alumnos, el cobro de cuotas y otros trabajos administrativos.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Recibir, registrar, distribuir, archivar y dar salida a los documentos que se tramitan en el establecimiento.
- Ejecutar la tramitación de expedientes, notas y actuaciones.
- Confeccionar el libro de firmas del personal de la Institución.

- Recibir y controlar la entrada y salida de los padres o tutores en la Institución.
- Cobrar las cuotas de los niños.
- Brindar información a los interesados que deseen la prestación del servicio.
- Inscribir los nuevos niños.
- Brindar los datos necesarios a la Contaduría.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN:

- Lunes a viernes de 7 a 13,30 hs. o de 13.30 a 20 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Dar información general a los interesados.
- Ejecutar tareas administrativas normales y cotidianas de la institución.
- Controlar la seguridad del establecimiento en cuanto al ingreso o egreso de adultos.
- Atender la central telefónica.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Técnica en Relaciones Públicas o título terciario equivalente.
- Curso de Secretariado Administrativo o Ejecutivo.
- Conocimientos en operación de PC.
- Mecanógrafa.
- Personalidad atrayente y cortés. Carácter discreto y responsable, buena redacción, fluidez verbal. Memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS:

Tendrá la responsabilidad de manejar directamente el dinero de las cuotas e inscripciones, y de manejar información confidencial de la institución y de los niños que ingresan a la misma.

CONDICIONES DE TRABAJO: Estará principalmente en la Secretaría, en contacto directo con la Contaduría y la Dirección.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: CONTADOR

DESCRIPCIÓN GENERAL: Llevar la contabilidad general de la institución y la administración del servicio en cuanto a los requerimientos legales.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Realizar el control y confección de las planillas inherentes a la parte administrativa de los distintos sectores.
- Llevar el registro de las resoluciones que interesen a la institución.
- Llevar y mantener actualizado el inventario de los bienes patrimoniales.
- Confeccionar los registros contables.
- Preparar y certificar estados financieros para presentarlos a la dirección, a los dueños de la empresa y a los organismos públicos.
- Evaluar presupuestos y provisiones de utilidades y asesorar al respecto.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes a viernes de 8 a 13 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Llevar la contabilidad del servicio.
- Evaluar los ingresos y egresos del servicio.
- Informar los desajustes contables que puedan suceder.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Contador Público Nacional o título equivalente.
- Experiencia no menor a 1 año en alguna institución educativa, cooperativa, organización no gubernamental, etc.
- Personalidad ordenada, meticulosa y responsable.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tendrá la responsabilidad de registrar el estado financiero, contable y patrimonial de la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabaja en la Contaduría, dependencia compartida con la Secretaría, con la que estará en estrecha relación.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: MÉDICO PEDIATRA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Estará encargado de la salud de los bebés y niños de la institución.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Realizar los exámenes físicos previos a la incorporación de los bebés y niños en la institución.
- Controlar el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de vacunación.
- Efectuar el control médico diario de los bebés y niños.
- Efectuar la derivación adecuada a los servicios especializados o centros de salud de urgencia en los casos en que se requiera.
- Realizar el control antropométrico de los niños concurrentes.
- Controlar el cumplimiento de la dieta alimentaria adecuada.
- Confeccionar y actualizar las historias clínicas de los niños.
- Realizar cursos de capacitación para los docentes.
- Organizar talleres de educación para la salud para padres, hijos y docentes.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN:

Lunes a viernes de 8 a 14 hs o de 15 a 20 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Brindar el cuidado y la atención médica necesaria adecuada a la edad.
- Controlar el estado de salud de los bebés y niños.
- Educar para la salud a todos los actores de la comunidad educativa.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Médico con especialización en Pediatría.

- Personalidad afectuosa y simpática. Trato amable.
Responsabilidad y ética profesional.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Será responsabilidad del médico pediatra la salud física de los bebés y niños de la institución. Además estará bajo su supervisión, el enfermero y la nutricionista.

CONDICIONES DE TRABAJO: Su lugar de trabajo será el consultorio médico.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: ENFERMERO

DESCRIPCIÓN GENERAL: Ayudará al médico en el ejercicio de sus funciones, ocupándose de las urgencias y los primeros auxilios e instruyendo a los padres en el cuidado de los bebés.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Brindar servicios, cuidados y tratamientos profesionales de enfermería.
- Dar consejos profesionales de medicina preventiva a padres, docentes y niños.
- Asistir y ayudar al médico pediatra en sus tareas.
- Dispensar los primeros auxilios y ocuparse de las urgencias.
- Controlar y administrar la medicación prescrita por el pediatra, en cuanto a tiempo y dosis.
- Controlar el estado de vacunación de los niños.
- Realizar servicio de consultoría tendiente a la educación para la salud.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN:

Lunes a viernes de 7 a 13 hs o de 14 a 19 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Ayudar en la tarea del médico pediatra.
- Asistir a las urgencias o primeros auxilios ante accidentes.
- Controlar el estado de salud de los niños.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Licenciado en Enfermería, Enfermero Profesional, con título universitario o título equivalente.
- Carácter moderado, con actitudes para prever situaciones de urgencia. Trato amable y afectuoso con los niños. Capacidad de iniciativa para la organización de talleres de medicina preventiva y educación para la salud.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tendrá a su cargo la responsabilidad de controlar los medicamentos, la atención de las urgencias y la salud integral del niño.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabajará en la enfermería, y el consultorio médico –dependencias íntimamente relacionadas en su ubicación física- y eventualmente en la sala de conferencias o las salas de los niños cuando la situación de taller o urgencia lo requiera.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: *PSICÓLOGA EDUCACIONAL*

DESCRIPCIÓN GENERAL: Promoverá el desarrollo tanto individual, como grupal, social y educativo de los niños y sus familias, educando a las mismas en la promoción integral de la salud.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Realizar los diagnósticos psicológicos de los niños.
- Derivar a un profesional clínico los casos en que sea necesario un tratamiento psicoterapéutico familiar.
- Asesorar en la educación y la estimulación temprana de los niños, según la edad evolutiva que atraviesaren.
- Realizar consultorías sobre temas relacionados a la salud y bienestar psicológico de los niños.
- Mantener la comunicación necesaria con los familiares y docentes a cargo, y asesorar sobre cómo resolver los conflictos.
- Promover la salud psicosocial de los niños.
- Prevenir y estudiar los factores que pueden ocasionar enfermedades mentales y trastornos emocionales o de la personalidad.
- Preparar ponencias, realizar talleres y organizar conferencias destinados a la educación para la salud mental.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes, miércoles y viernes de 9 a 13 hs. y martes y jueves de 16 a 20 hs.

MÉTODOS APLICADOS PARA LA EJECUCIÓN:

Talleres, conferencias, consultoría, caja de juego diagnóstica, expresión corporal, técnicas grupales, entrevistas, teatro espontáneo, psicomúsica, sociodrama y psicodrama.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Educar para la salud mental.
- Realizar el diagnóstico de los niños.
- Asesorar en la educación de los niños, a padres y docentes.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Psicóloga, Licenciada en Psicología, o título equivalente.
- Especialización en Psicología Educativa.
- Cursos de posgrado sobre diagnóstico y psicoterapia infantil.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Será su responsabilidad la promoción de la salud psicosocial de los niños.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabaja en el Gabinete psicopedagógico, junto a la psicopedagoga o en la sala de conferencias.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: *PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL*

DESCRIPCIÓN GENERAL: Tendrá la tarea del análisis institucional y la gestión de recursos humanos.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Realizar el análisis institucional y organizacional.
- Elevar informes sobre la evaluación del desempeño .
- Resolver conflictos interpersonales y grupales.
- Analizar la posibilidad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Asesorar a la Dirección acerca de la imagen corporativa de la Institución.

- Realizar junto a la directora y los empresarios, el análisis y descripción de puestos y el reclutamiento y selección de personal cuando fuere necesario.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Martes y viernes de 7 a 9 hs y de 18 a 21 hs.

MÉTODOS APLICADOS PARA LA EJECUCIÓN:

Talleres, conferencias, consultoría, caja de juego diagnóstica, expresión corporal, técnicas grupales, entrevistas, teatro espontáneo, psicomúsica, sociodrama y psicodrama.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Resolver los conflictos internos institucionales y organizacionales.
- Evaluar y efectivizar los recursos humanos.
- Educar para la salud mental.
- Realizar el diagnóstico de los niños.
- Asesorar en la educación de los niños, a padres y docentes.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Psicóloga, Licenciada en Psicología, o título equivalente.
- Especialización en Psicología Laboral y Organizacional.
- Especialización en Psicología Educacional.
- Cursos de posgrado sobre diagnóstico y psicoterapia infantil.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tendrá a su cargo el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los empleados y de la gestión de recursos humanos.

Será su responsabilidad la promoción de la salud psicosocial de los niños.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabajará en el Gabinete psicopedagógico o en la sala de conferencias cuando sus actividades lo requieran.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: PSICOPEDAGOGA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Deberá orientar y asesorar sobre técnicas y medios de estimulación temprana a docentes y padres.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Diagnosticar trastornos en el aprendizaje.
- Asesorar sobre los medios de estimulación temprana.

- Preparar ponencias, conferencias y talleres para padres o docentes, destinados a capacitarse en la pedagogía infantil.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes de 15 a 19 hs y jueves de 8 a 12 hs

MÉTODOS APLICADOS PARA LA EJECUCIÓN:

Entrevistas, asesoría, consultoría, talleres, conferencias.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Analizar la situación pedagógica de los niños.
- Asesorar sobre métodos de aprendizaje y estimulación temprana

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Licenciada en Psicopedagogía, Psicopedagoga o título equivalente.
- Cursos de posgrado en estimulación temprana y psicopedagogía infantil.
- Personalidad afectuosa y cariñosa. Creatividad y actitud lúdica.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tiene a su cargo el asesoramiento psicopedagógico a nivel institucional e individual.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabaja en el gabinete psicopedagógico y eventualmente en la sala de conferencias.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: *NUTRICIONISTA*

DESCRIPCIÓN GENERAL: Deberá sugerir el menú adecuado a la edad evolutiva de los bebés y niños, asesorando acerca de la dieta alimentaria necesaria.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Supervisar la elaboración de los menús que se sirven a los niños concurrentes.
- Sugerir menús especiales a niños con trastornos alimentarios.
- Asesorar al personal de cocina sobre la elaboración saludable de los alimentos.

- Realizar las derivaciones correspondientes en caso de observar niños con trastornos de alimentación graves.
- Realizar talleres de educación alimentaria para niños, padres o docentes.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Martes de 12 a 16 hs.

MÉTODOS APLICADOS PARA LA EJECUCIÓN:

Entrevistas, consultoría, conferencias y talleres.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Supervisar la adecuada alimentación de los niños de acuerdo a la edad evolutiva que atraviesan.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Licenciada en Nutrición o título universitario equivalente.
- Especialización en Alimentación materno infantil.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tendrá a su cargo la responsabilidad de supervisar la elaboración de los alimentos y sugerir el plan alimentario.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabaja en el sector de cocina y podrá realizar consultorías en el gabinete psicopedagógico.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: COCINERA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Deberá preparar la alimentación de los niños.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Preparar el menú del desayuno, merienda y almuerzo de los niños.
- Realizar la lista de alimentos que es necesario comprar.
- Elaborar el plan alimenticio de acuerdo a lo sugerido por la nutricionista.
- Preparar menús rápidos para el personal que trabaja full time.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes a viernes de 9,30 a 18,30 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Alimentar adecuadamente a los niños y el personal.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Cocinera profesional.
- Cursos de capacitación en cocina infantil.
- Experiencia en institución o restaurante no menor a un año.
- Capacidad de resolución de problemas y de organización del trabajo.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Tendrá la responsabilidad de tener los menús listos a la hora adecuada. Además será responsable por las tareas realizadas de la auxiliar de cocina.

CONDICIONES DE TRABAJO: Su lugar de trabajo será la cocina y los comedores.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: AUXILIAR DE COCINA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Ayudar a la cocinera en todos los quehaceres que sea necesario, y preparar las mamaderas de los bebés.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Ayudar a cocinar a la cocinera.
- Hacer las compras de alimentos necesarios.
- Preparar las mesas y servir las comidas.
- Preparar la leche y mamaderas en el Lactario y sala de amamantamiento.
- Realizar la higiene adecuada de los elementos del Lactario y sala de amamantamiento.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes a viernes de 7 a 20 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Ayudar y brindar apoyo en las tareas de la cocina.

ANÁLISIS DEL CARGO:**REQUISITOS INTELECTUALES:**

- Ayudante de cocina, título terciario o equivalente oficial.
- Experiencia en trabajo similar no menor a 6 meses con referencias.
- Capacidad de organización del trabajo.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Será responsable de la higiene y esterilización de los elementos del lactario y sala de amamantamiento y de proveer de ayuda a la cocinera.

CONDICIONES DE TRABAJO: Cocina, comedores y lactario y sala de amamantamiento.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: MAESTRANZA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Estará encargado de la limpieza y orden de las instalaciones.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Limpiar las instalaciones, en general.
- Efectuar la limpieza de las vajillas y utensilios que utiliza el personal de cocina.
- Preparar las camas y cunas.
- Mantener el orden y la higiene de todas las salas o dependencias.
- Mantener el jardín en condiciones.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN:

Lunes a viernes de 7,30 a 14 o de 14 a 20,30 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Mantener el orden y la limpieza del establecimiento.
- Proveer espacios de trabajo higiénicos.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Experiencia mínima en tareas de limpieza de empresas o instituciones no menor a 2 años, con referencias.
- Carácter hacendoso y pulcro. Personalidad paciente, pero con actitudes enérgicas para la limpieza.

REQUISITOS FÍSICOS: Deberá tener un buen estado físico, ya que estará en continuo movimiento, aunque las tareas no son muy pesadas.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Será responsable directo de la limpieza e higiene de las dependencias de uso general y deberá encargarse de la limpieza e higiene de las salas de los niños.

CONDICIONES DE TRABAJO: Tendrá todo el establecimiento como ámbito de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: *ENCARGADA DE LAVADO Y PLANCHADO*

DESCRIPCIÓN GENERAL: Deberá lavar y planchar la ropa de cama, toallas, uniformes del personal de cocina y mantelería.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Lavar la ropa de cama, toallas, mantelería y uniformes del personal de cocina.
- Planchar la ropa de cama, toallas, mantelería y uniformes del personal de cocina.
- Ordenar lo lavado y planchado en la ropería.

PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: Lunes a viernes de 8 a 13 hs.

OBJETIVOS DEL CARGO:

- Mantener limpias y en orden la ropa de cama, mantelería, toallas y uniformes del personal de cocina.

ANÁLISIS DEL CARGO:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Experiencia no menor de tres años en cargo afín, con referencias.
- Carácter enérgico. Interés por la pulcritud y la higiene.

REQUISITOS FÍSICOS: Buen estado físico para el trabajo rápido.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS: Será responsable directa de la mantención de la ropa antes mencionada.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabajará exclusivamente en la Lavandería y ropería.

12. C) II- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, especialmente cuando se trata de una institución educativa de estas características.

Algunos beneficios que pueden lograrse a nivel organizacional a través de la capacitación son:

- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral del personal.
- Crea una mejor imagen.
- Ayuda a los empleados a identificarse con los objetivos de la institución.
- Mejora la relación interpersonal.
- Ayuda en la preparación de guías de trabajo.
- Proporciona Información respecto de las necesidades futuras.
- Mejora la comunicación entre la Dirección y los empleados.
- Incrementa la calidad de trabajo.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Si bien el costo de la capacitación suele ser relativamente alto, por las características del servicio se la debe considerar como una inversión de máximo rendimiento.

De allí la necesidad de realizar una constante evaluación de necesidades para establecer un diagnóstico de problemas actuales y de desafíos a futuro. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. La evaluación debe tener en cuenta a cada persona, como miembro de la comunidad educativa.

Uno de los enfoques que puede utilizarse para la evaluación de necesidades consiste en la identificación de tareas que se realiza a partir del análisis y descripción de cargos. Los capacitadores evalúan la descripción de un puesto determinado para identificar las tareas principales. A continuación se desarrollan planes específicos para capacitar en esas tareas.

Otro recurso puede ser realizar una encuesta entre los empleados para identificar las tareas en que desean capacitarse. Este enfoque se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

La técnica de participación total del capacitador y del capacitado consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.

Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación de desempeño.

Por considerarse al personal de un alto nivel profesional, será necesario incentivar la participación activa y el aprendizaje mutuo. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar de forma activa.

Las técnicas aplicadas se verán de acuerdo a la situación o problemática, pero, en general, por tratarse de trabajo en el que se ve implicada la salud de menores, se recomiendan técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo, como conferencias, videos, películas, simulación de condiciones reales, actuación o sociodrama, estudio de casos, talleres vivenciales o similares.

- ◀ Conferencias, vídeos, películas y similares. Las conferencias permiten economía de tiempo y de recursos.
- ◀ Simulación de condiciones reales. Resultan eficaces en áreas especiales en las que no es posible la operación real.
- ◀ Actuación o sociodrama. Cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.
- ◀ Estudio de casos. Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona aprende acciones que son deseables en circunstancias análogas. Además, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones mediante la participación a través de la discusión del caso.
- ◀ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. Resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica. Se emplea en casos en el que requiere poca interacción. En esta modalidad se pueden incluir cursos basados en lecturas, grabaciones, etc.

12. C) III- PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El reclutamiento y selección de personal se realizará mediante las reuniones que tengan los empresarios, las directoras y la psicóloga organizacional, de acuerdo a las necesidades detectadas, y revisando la descripción y análisis de puestos especificado.

Las técnicas utilizadas serán previstas y planificadas por la psicóloga organizacional, de acuerdo a las características del puesto.

12. D) ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

12.D) I- ÍNDICES ECONÓMICOS

Los índices económicos que utilizaremos para evaluar la viabilidad del proyecto se proyectarán a los primeros cinco años y serán los siguientes:

VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Se dice que conviene realizar una inversión cuando ésta crea valor para sus propietarios. En un sentido general, creamos valor al identificar una inversión que sale más en el mercado que lo que nos cuesta su adquisición.

El VPN es una medida de la cantidad de valor que se añade el día de hoy como resultado de haber realizado una inversión.

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)

Es aquella tasa que hace que el VPN estimado de una inversión sea iguala cero. La regla de la TIR afirma que se debe emprender un proyecto cuando su TIR es superior al rendimiento requerido.

ESCENARIOS ALTERNATIVOS

Es investigar los cambios en nuestras estimaciones del VPN bajo escenarios pesimistas y optimistas. Si aún nos sigue arrojando VPN positivos nos da aún más confianza sobre la ejecución de un proyecto.

La tasa de descuento utilizada es la que nos daría una entidad bancaria si colocáramos ese mismo dinero en un plazo fijo.

Basándonos en estos tres criterios, el proyecto propuesto es factible, por tener un VPN positivo y una TIR superior al rendimiento requerido.

A continuación se presentan los ingresos y los costos del proyecto en un periodo de 5 años, teniendo en cuenta que, como se explicará más adelante, se implementará el sistema de franquicias a partir del tercer año de vida de la empresa.

INGRESOS

Las comidas para niños mayores de 6 meses tienen las siguientes tarifas por mes. El menú completo del día incluye desayuno, merienda y almuerzo.¹⁷

COMIDAS	UN DÍA POR SEMANA	DOS DÍAS POR SEMANA	TRES DÍAS POR SEMANA	CUATRO DÍAS POR SEMANA	CINCO DÍAS POR SEMANA
DESAYUNO	\$ 8	\$ 14	\$ 20	\$ 26	\$ 30
MERIENDA	\$ 8	\$ 14	\$ 20	\$ 26	\$ 30
ALMUERZO	\$ 16	\$ 28	\$ 40	\$ 52	\$ 60
MENÚ COMPLETO	\$ 28	\$ 55	\$ 75	\$ 100	\$ 110

Se estima una tarifa mensual discriminada en dos poblaciones, que pueden observarse en las tablas:

- los menores de 2 años; correspondientes a una capacidad máxima de 34 bebés.
- los mayores de 2 años , correspondientes a una capacidad máxima de 60 niños.

CANTIDAD DE HORAS	UN DÍA POR SEMANA	DOS DÍAS POR SEMANA	TRES DÍAS POR SEMANA	CUATRO DÍAS POR SEMANA	CINCO DÍAS POR SEMANA
1	\$ 8	\$ 14	\$ 22	\$ 30	\$ 36
2	\$ 14	\$ 30	\$ 44	\$ 58	\$ 74
3	\$ 22	\$ 44	\$ 66	\$ 88	\$ 110
4	\$ 26	\$ 52	\$ 78	\$ 104	\$ 130

¹⁷ Los costos se calcularon a partir de los proveedores de alimentos consultados: Arcor (conservas), Ledesma (azúcar), Bonafide (infusiones), La Piamontesa (fiambres y embutidos), Fargo (panificación), Saldán (jugos), Supermercado Disco (carne y verduras), Alicante (condimentos) e Hipermercado Libertad (carne y verduras).



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

5	\$ 30	\$ 60	\$ 90	\$120	\$ 150
6	\$ 34	\$ 68	\$ 102	\$ 136	\$ 170
7	\$ 38	\$ 76	\$ 114	\$ 152	\$ 190
8	\$ 42	\$ 84	\$ 126	\$ 168	\$ 210
9	\$ 46	\$ 92	\$ 138	\$ 184	\$ 230
10	\$ 50	\$ 100	\$ 150	\$ 200	\$ 250
11	\$ 53	\$ 105	\$ 170	\$ 215	\$ 265
12	\$ 55	\$ 110	\$ 190	\$ 230	\$ 280

TABLA B

CANTIDAD DE HORAS	UN DÍA POR SEMANA	DOS DÍAS POR SEMANA	TRES DÍAS POR SEMANA	CUATRO DÍAS POR SEMANA	CINCO DÍAS POR SEMANA
1	\$ 6	\$ 11	\$ 17	\$ 23	\$ 27
2	\$ 11	\$ 23	\$ 33	\$ 44	\$ 56
3	\$ 17	\$ 33	\$ 50	\$ 66	\$ 83
4	\$ 20	\$ 39	\$ 59	\$ 78	\$ 98
5	\$ 23	\$ 45	\$ 68	\$90	\$ 113
6	\$ 26	\$ 51	\$ 77	\$ 102	\$ 128
7	\$ 29	\$ 57	\$ 86	\$ 114	\$ 143
8	\$ 32	\$ 63	\$ 96	\$ 126	\$ 158
9	\$ 35	\$ 69	\$ 104	\$ 138	\$ 173
10	\$ 38	\$ 75	\$ 113	\$ 150	\$ 188
11	\$ 40	\$ 79	\$ 128	\$ 170	\$ 200
12	\$ 45	\$ 85	\$ 140	\$ 190	\$ 210

Calculamos que el ingreso medio por niño es de \$310, entre cuota mensual y comidas, con una cantidad de 80 niños en el primer año, 85 en el segundo año y 94 en los años siguientes.

Los ingresos de internet por sponsor se presupuestan en \$ 50 por cada mil clicks. Los clicks diarios estimados se preveen en alrededor de 200, es decir 73000 anuales.

Los costos fijos asignados y los ingresos son calculados anualmente.¹⁸

GASTOS EN ACTIVOS FIJOS:

- Terreno	\$ 40.000
- Edificación y modificaciones	\$ 180.000
- Amoblamiento	\$ 35.000
- Muebles y Útiles	\$ 5.000
- Requerimientos Tecnológicos	<u>\$ 40.000</u>
	\$ 300.000

DEPRECIACIONES:

- Edificación y modificaciones	\$ 3.600
- Amoblamiento	\$ 3.500
- Muebles y Útiles	\$ 1.000
- Requerimientos Tecnológicos	<u>\$ 8.000</u>
	\$ 16.100

GANANCIA NETA DE IMPUESTOS POR VENTA:

	Precio de venta	Valor Residual
Edificación y modificaciones	\$ 170.000 - \$ 162.000	= \$ 8.000 x 0,65 = \$ 5.200
Amoblamiento	\$ 20.000 - \$ 17.500	= \$ 2.500 x 0,65 = \$ 1.625
Requerimientos Tecnológicos	\$ 10.000 - \$ 0	= \$10.000 x 0.65 = <u>\$ 6.500</u>
		\$13.325

COSTOS FIJOS:

- Sueldos	\$ 142.000
-----------	------------

¹⁸ El presupuesto de estos activos están detallados en el Anexo 2, pág 210, con las empresas Ferretería Manrique, Easy, Peña Aberturas, Ciudad Internet, Maderint S.A., Meroli Hogar, Hipermercado Libertad y Platet.Com.



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

- Comida	\$ 15.852
- Impuestos y Servicios	\$ 11.074
- Publicidad	\$ <u>15.000</u>
	\$ 183.926

INGRESOS:

Por sponsor:

200 clicks por día: $200 \times 365 = 73.000$ clicks anuales.

\$ 50 por cada 1.000 clicks: $73 \times 50 = \$ 3.650$

Por niño:

Primer año: $80 \text{ niños} \times \$ 310 \times 12 = \$ 297.600$

Segundo año: $85 \text{ niños} \times \$ 310 \times 12 = \$ 316.200$

Tercer año: $94 \text{ niños} \times \$ 310 \times 12 = \$ 349.680$

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS SIN FRANQUICIA

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por niño		297600	316200	349680	349680	349680
Ingresos por sponsor		3650	3650	3650	3650	3650
Costos fijos		-183926	-183926	-183926	-183926	-183926
Depreciación		-16100	-16100	-16100	-16100	-16100
Utilidad antes de Impuestos		101224	119824	153304	153304	153304
Impuesto 35 %		-35428	41938	53656	53656	53656
Utilidad neta		65796	77886	99648	99648	99648
Depreciación		16100	16100	16100	16100	16100
Flujo de Efectivo en Operación		81896	93986	115748	115748	115748
Gastos en Activos Fijos	-300000					13325
Flujo de Efectivo del Proyecto	-300000	81896	93986	115748	115748	129073

Valor Presente Neto (VPN): \$ 133445

Tasa Interna de Rendimiento(TIR): 21,14 %

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS DE LA FRANQUICIA

Como se verá más adelante, los ingresos calculados son en base a una franquicia en el tercer año, dos en el cuarto y cuatro en el quinto.

El costo de inversión inicial por cada franquicia es de \$15000, correspondiente a los gastos de asesoramiento y publicidad.

Estimamos una cantidad de 50 niños por institución franquiciada, con un royalty de 7% por cada uno, y un 3 % de los gastos de publicidad.



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

INGRESOS:

50 niños x \$ 310 x 12 meses x 10 % = \$ 18600

	A		Ñ		O		S	
	0	1	2	3	4	5		
Ingresos				18600	37200	74400		
Costos				- 15000	- 15000	- 30000		
				3.600	22200	44400		
Impuestos 35 %				- 1260	- 7770	- 15540		
				2340	14430	28860		

Valor Presente Neto (VPN): \$ 33496

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS CON FRANQUICIA

	A		Ñ		O		S	
	0	1	2	3	4	5		
Ingresos por niño		297600	316200	349680	349680	349680		
Ingresos por sponsor		3650	3650	3650	3650	3650		
Ingresos por franquicia				18600	37200	74400		
Costos fijos		-183926	-183926	-183926	-183926	-183926		
Costos de franquicia				-15000	-15000	-30000		
Depreciación		-16100	-16100	-16100	-16100	-16100		
Utilidad antes de Impuestos		101224	119824	156904	156904	197704		
Impuesto 35 %		-35428	- 41938	- 54916	- 54916	- 69196		
Utilidad neta		65796	77886	101988	101988	128508		
Depreciación		16100	16100	16100	16100	16100		
Flujo de Efectivo en Operación		81896	93986	118088	118088	144608		
Gastos en Activos Fijos	-300000							13325
Flujo de Efectivo del Proyecto	-300000	81896	93986	118008	118008	157933		

Valor Presente Neto (VPN): \$ 157717

Tasa Interna de Rendimiento(TIR): 22,98 %

12. D) II- ESCENARIOS ALTERNATIVOS

El escenario pesimista ha sido estimado teniendo en cuenta la posibilidad de que sólo a partir del cuarto año se complete la capacidad total de niños en la institución, y con un total de dos franquicias efectuadas al final del quinto año del emprendimiento.

El escenario optimista cuenta con el cupo completo de alumnos inscriptos y con cuatro franquicias al finalizar el quinto año del emprendimiento.

En cualquiera de los dos casos el Valor Presente Neto es positivo y arroja ganancias considerables, lo que da más fuerza al proyecto en cuanto a las perspectivas económico-financieras.

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS CON FRANQUICIA. ESCENARIO PESIMISTA

	A		Ñ		O		S	
	0	1	2	3	4	5		
Ingresos por niño		279000	297600	316200	349680	349680		
Ingresos por sponsor		3650	3650	3650	3650	3650		
Ingresos por franquicia				18600	18600	37200		
Costos fijos		-183926	-183926	-183926	-183926	-183926		
Costos de franquicia				-15000		-15000		
Depreciación		-16100	-16100	-16100	-16100	-16100		
Utilidad antes de Impuestos		82624	101224	123424	171904	175504		
Impuesto 35 %		-28918	- 35428	- 43198	- 60166	- 61426		
Utilidad neta		53706	65796	80226	111738	114078		
Depreciación		16100	16100	16100	16100	16100		
Flujo de Efectivo en Operación		69806	81896	96326	127838	130178		
Gastos en Activos Fijos	-300000							13325
Flujo de Efectivo del Proyecto	-300000	69806	81896	96326	127838	143503		

Valor Presente Neto (VPN): \$ 115244

Tasa Interna de Rendimiento(TIR): 18,68 %

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS CON FRANQUICIA. ESCENARIO
OPTIMISTA

	A		Ñ		O		S	
	0	1	2	3	4	5		
Ingresos por niño		316200	349680	349680	349680	349680	349680	
Ingresos por sponsor		3650	3650	3650	3650	3650	3650	
Ingresos por franquicia				18600	37200	74400		
Costos fijos		-183926	-183926	-183926	-183926	-183926	-183926	
Costos de franquicia				-15000	-15000	-30000		
Depreciación		-16100	-16100	-16100	-16100	-16100	-16100	
Utilidad antes de Impuestos		119824	153304	156904	175504	197704		
Impuesto 35 %		-41938	- 53656	- 54916	- 61426	- 69196		
Utilidad neta		77886	99648	101988	114078	128508		
Depreciación		16100	16100	16100	16100	16100		
Flujo de Efectivo en Operación		93986	115748	118088	130178	144608		
Gastos en Activos Fijos	-300000							13325
Flujo de Efectivo del Proyecto	-300000	93986	115748	118008	130178	157933		

Valor Presente Neto (VPN): \$ 197247

Tasa Interna de Rendimiento(TIR): 27,19%

12. E) ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN INTERNA

12. E) I- ACCIÓN DEL JARDÍN MATERNAL “MATERNITY CARE”

El Jardín Maternal será una institución educativa que atenderá las necesidades biopsicosociales de los niños entre los 45 días y los cuatro años, y tenderá al desarrollo integral de la personalidad.

Esta institución no se limitará a cuidar niños, sino que ejercerá una acción educativa planificada, sustentada en principios pedagógicos de actualidad, y utilizará métodos que responden a características y necesidades vitales de los pequeños. Además tenderá a mejorar la salud, educarlos y entretenerlos con las actividades adecuadas a sus necesidades y posibilidades y reforzar la educación transmitida por los padres, estableciendo contactos permanentes con la familia.

Su plan de acción se ocupará de :

- ✓ Satisfacer las necesidades biológicas del niño, controladas con rigor científico, referentes a su alimentación e higiene, así como a su profilaxis y a la de todos los instrumentos y elementos que se utilizan en función de su cuidado.
- ✓ Estimular y controlar su estructura psíquica teniendo en cuenta el desarrollo, crecimiento y madurez de todas las capacidades infantiles.
- ✓ Atender sus requerimientos sociales, ya que ello responde a las necesidades de interacción del niño y a la demanda actual de la familia.

Atenderá al desarrollo integral d la personalidad, porque pensamos que ésta tiene un sentido dinámico que se desarrolla globalmente desde el comienzo de la vida misma.

Cualquier alteración de alguno de los dominios que integran la personalidad (socioafectivo, cognitivo, psicomotor) puede provocar desfasajes que la afectarían en su totalidad.

La institución atenderá las necesidades vitales de alimento, higiene y cuidado del niño, además de favorecer el crecimiento y desarrollo del bebé mediante actividades y estímulos con criterio didáctico y fundamentados en conocimientos científicos.

De lo anterior se desprenden los objetivos:

- * Brindar al niño de 45 días a cuatro años las condiciones ambientales, afectivas y de atención adecuadas para asegurar su desarrollo integral en todos sus aspectos.
- * Darle una solución práctica a las necesidades sociales, económicas y psicológicas de los padres que trabajan.
- * Reforzar el afecto de la familia hacia el pequeño, proporcionando espacios de comunicación entre el niño y los padres, en las horas en que sus hijos estén en la institución.
- * Realizar funciones de extensión permanente a través de la página de Internet, difundiendo conceptos fundamentales sobre la educación de los niños, los cuidados, la personalidad, etc.

El Jardín Maternal tendrá ciertas condiciones básicas, que serán distintivas de la calidad del servicio:

- } Calidez de hogar.
- } Eficacia profesional en el más alto nivel.
- } Seguridad.
- } Comodidad.
- } Tecnología adaptada a las necesidades de los niños, los padres y la institución.

12. E) II- REGLAMENTO DEL JARDÍN MATERNAL “MATERNITY CARE”

CAPÍTULO I: INSCRIPCIÓN

Art. 1. Los niños que ingresan al Jardín maternal podrán tener entre 45 días y 4 años inclusive.

Art. 2. Los padres deberán traer para la inscripción la siguiente documentación:

- o Documento de identidad del niño.
- o Documento de identidad de los padres, tutores o responsables.
- o Libreta de Salud del niño, expedida por la Municipalidad de Córdoba.

- o Lugar, horario y domicilio particular y laboral de los padres o autorización escrita para la persona que retira al niño, en caso de no hacerlo los padres.

Art. 3. Antes de la inscripción, definirán el apto para el ingreso:

- } Entrevista inicial de la directora con los padres, tutores o responsables.
- } Entrevista Médica con el niño, en donde se evalúe su estado de salud, no pudiendo ingresar ni permanecer en el Jardín el afectado por enfermedades infectocontagiosas, como asimismo el que no ha cumplido con las vacunas obligatorias.
- } Entrevista psicológica, para determinar el desarrollo y las características psicosociológicas del niño, y descartando toda patología que requiera cuidado especializado afectando el desarrollo de los demás niños, como psicosis o neurosis grave.

Art. 4. Para la inscripción del niño, deberá abonarse la inscripción en ese mismo momento y la primera cuota mensual.

Art. 5. Las cuotas mensuales se abonarán desde el 1° al 10 de cada mes, por adelantado.

Art. 6. El material estará incluido dentro de la inscripción, no solicitándose elementos adicionales.

CAPÍTULO II: HORARIOS

Art. 7. El Instituto funcionará en el horario de 8,00 a 20,00 hs., pudiéndose optar para cada niño por la cantidad de horas que se requiera.

Art. 8. El niño permanecerá en el Jardín Maternal durante el horario de trabajo de alguno de los padres.

Art. 9. El niño sólo podrá ser retirado por uno de sus padres o la persona autorizada por ellos.

Art. 10. En caso de que los padres o la persona autorizada no pueda concurrir a retirar al niño en el horario pactado, ellos deberán autorizar a otra persona con anticipación, previa entrevista personal con ellos y bajo nota firmada.

CAPITULO III: INGRESO

Art. 11. Los niños deberán concurrir con el pintorcito y la bolsita oficiales de la Institución con su nombre bordado.

Art. 12. La bolsita deberá contener: individual, servilleta, toalla, plato y vaso plásticos, todo identificado con el nombre del niño.

Art. 13. En el caso de los lactantes, deberá traer: leche, mamadera, pañales, ropa, talco, crema y demás elementos que hagan a su higiene personal y comodidad.

CAPÍTULO IV: PERIODO DE ADAPTACIÓN

Art. 14. Uno de los padres, tutores o responsables podrá permanecer unos momentos (no mayor a una hora) con el niño durante la primera semana, con el fin de facilitarle la adaptación.

Art. 15. Una vez pasado el periodo de adaptación (primeras semanas de concurrencia al establecimiento) será conveniente que el niño no traiga juguetes propios o elementos de valor, a menos que sea requerimiento especial de los docentes a cargo.

CAPÍTULO V: ENFERMEDADES

Art. 16. Los niños que contraigan enfermedades infecto-contagiosas no podrán concurrir al Jardín Maternal.

Art. 17. Los padres, tutores o responsables del niño que falte por enfermedad al establecimiento deberá traer el certificado médico que notifique dicha enfermedad, con el fin de completar la ficha de salud del niño.

Art. 18. Toda vez que el niño se enferme dentro del instituto, será atendido por el personal especializado, y en caso de gravedad, será trasladado por el servicio médico en el que esté asegurado el Jardín Maternal.

Art.19. Si existiera la necesidad de hacer intervenir al servicio médico, esto será comunicado a la brevedad a los padres, tutores o responsables, via internet, telefónicamente o personalmente.

CAPÍTULO VI: ACTIVIDADES

Art. 20. Los niños se distribuirán según la edad, de la siguiente manera:

- } Lactantes, de 45 días a 6 meses.
- } Gateadores, de 6 meses a 1 año.
- } Deambuladores, de 1 año a 2 años.
- } Maternales, de 2 años a 3 años.
- } Preescolares. Sala de 3 años.
- } Preescolares, Sala de 4 años.

Art. 21. Los momentos estables de actividades de una jornada serán:

- 0 Recepción.
- 0 Higiene.
- 0 Alimentación.
- 0 Descanso y sueño.
- 0 Orden.
- 0 Control de salud.
- 0 Despedida.

Art. 22. Cada niño tendrá una carpeta en la que constará los contenidos y actividades trabajados en la jornada, el informe sobre la evolución y desarrollo psicosociológico y la ficha de Salud actualizados diariamente.

Art. 23. Dicha carpeta permanecerá en la institución y será entregada el último día de clase, pero podrá ser vista personalmente o mediante la página de internet dedicada a cada niño.

Art. 24. Las actividades realizadas fuera de la institución (salidas, paseos, excursiones, visitas, etc.) serán sólo para aquellos que lleven la autorización de los padres, tutores o responsables.

Art. 25. Los niños que por razones de salud o por falta de autorización no puedan realizar las actividades mencionadas en el art.15, permanecerán en la institución. Para tal motivo, quedará parte del personal docente, auxiliar y profesional al cuidado de estos niños.

Art. 26. Para las actividades al aire libre, los niños deberán concurrir además de lo ya mencionado (pintorcito y bolsita) con ropa cómoda, gorra y protector solar (en época de verano) y dinero para los gastos de transporte u otro motivo, si fuera necesario.

CAPÍTULO VII: PERSONAL A CARGO

Art. 27. Cada Sala dependerá de un docente a cargo, formado en el cuidado y la educación de los niños de la edad correspondiente.

Art. 28. El instituto contará con docentes especializados para áreas específicas de la educación del niño: un docente de música, un docente de educación física, un docente de recreación y ecología, un docente de expresión corporal y teatro, un docente de plástica, un docente de idioma inglés y un docente de computación.

Art. 29. El instituto tendrá además un equipo interdisciplinario dedicado a la atención del desarrollo integral del niño y a su salud integral.



Art. 30. El equipo interdisciplinario estará integrado por un médico pediatra, un psicólogo, un psicopedagogo, un nutricionista y un enfermero.

CAPÍTULO IIIV: COMUNICACIÓN CON LOS PADRES

Art. 31. La institución cuenta con Internet como herramienta comunicacional interactiva, la que servirá no sólo para observar las actividades del niño durante la jornada en el Jardín Maternal, sino para revisar la Carpeta del niño, entrevistarse con los docentes, director o equipo interdisciplinario.

Art. 32. El uso de Internet no descarta la utilización de los medios convencionales de comunicación. Será indispensable en algunos momentos la entrevista personal con los padres.

Art. 33. Se realizarán talleres, conferencias y jornadas de formación en temas de interés para los padres.

CAPÍTULO IX: CONFORMIDAD

Art. 34. La violación a las normas expuestas en este reglamento serán sancionadas por la Dirección y su decisión será irrevocable.

Art. 35. A continuación, firma en conformidad de lo expresado en el presente reglamento, el padre, tutor o responsable del niño.

Córdoba, de de 20.....

Firma

Aclaración

12. F) GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

12. F) I- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Si bien el cambio en la denominación de estas instituciones (Jardines Maternales, por Guarderías) denota un carácter pedagógico del servicio como institución educativa, los Jardines Maternales no están regulados por Organismos Oficiales de Educación, como puede ser en Córdoba la Dirección de Nivel Inicial y Primario, dependiente del Ministerio de Educación de la Provincia.

A nivel municipal está en vigencia la Ordenanza N° 10.287, sancionada por el Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba en octubre de 2000. Dicha ordenanza menciona las disposiciones legales en cuanto a la habilitación, los requisitos, el personal, condiciones del edificio, funcionamiento y condiciones de ingreso a los Jardines Maternales Privados.

Es la Dirección de Desarrollo Humano, a través del Departamento de Regulación de Entes Privados, la que tiene a su cargo la habilitación, supervisión y asesoramiento de estos servicios.

Los requisitos para la inscripción del Jardín Maternal son los siguientes:

1. Retirar la Ordenanza N° 10.287 en el Departamento de Regulación de Entes Privados, Dean Funes 329, en primer piso.

2. Retirar los requisitos mínimos para la habilitación del emprendimiento y Formulario Único de Inscripción en la Casa del Emprendedor, en el primer piso de CPC Central (ex Mercado de Abasto).
3. Presentar el formulario lleno en la Casa del Emprendedor y una vez timbrado y con el correspondiente sello de recepción, presentar copia del Formulario Único en Entes Privados con Declaración Jurada (E.P. 1) original y dos copias, plano o croquis a escala con superficie y detalle de utilización del local original y fotocopia del título del regente.
4. Solicitar inspección para Certificado Final de Bomberos, en Bomberos de la Policía de la Provincia, Cuartel N° 1 (Mariano Moreno entre Duarte Quirós y Caseros), o en Dirección de Protección Ciudadana, Avda. Pueyrredón 1154, Barrio Observatorio.
5. La habilitación será de \$ 189 cada 6 años en establecimientos de más de 300 m². (Los documentos necesarios y la Ordenanza mencionada pueden verse en el (Anexo 3, pág. 225)

12. F) II- ASPECTOS OPERACIONALES

En el sistema de operaciones necesarias para desarrollar una serie de lineamientos enfocados al logro de la misión empresarial y los objetivos organizacionales, las líneas de acción estarán orientados a:

- ✿ Crear una infraestructura edilicia adecuada para brindar los mejores servicios educativos adecuados a la edad evolutiva de los niños.
- ✿ Contar con los recursos tecnológicos de avanzada, de manera de poder satisfacer de forma novedosa, la necesidad de comunicación y expresión de los padres y los niños que utilizan el servicio.
- ✿ Flexibilizar la prestación del servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ✿ Mantener la calidad del servicio, para conservar el prestigio de la institución.
- ✿ Poseer la capacidad de innovación tecnológica, educacional, recreativa o de otra índole, relacionada con el servicio, a fin de ofrecer nuevas herramientas estratégicas en la prestación del mismo.

- ✿ Obtener clientes y mantenerlos satisfechos con el servicio prestado.

12. F) III- ASPECTOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL SERVICIO

Con el propósito de brindar una calidad educativa excelente y la mejor comunicación entre la institución y la familia, en pos del desarrollo integral de los niños, consideramos de fundamental importancia la planificación de las actividades y la comunicación interna que desde las distintas áreas (sanitaria, educacional, recreativa, nutricional, etc.) pueden aportar los profesionales en un trabajo que, indefectiblemente por tratarse de la salud integral de seres humanos, deberá ser interdisciplinario.

Serán de gran relevancia las reuniones que se realicen conjuntamente entre la directora, los administrativos, los docentes, el equipo sanitario, los empleados gastronómicos y maestranza, ya que podrán darse a conocer la misión empresarial, los objetivos estratégicos, los planes de acción a corto y largo plazo y las dificultades que pudieran surgir, para construir nuevas alternativas de abordaje de la problemática.

12. G) CREACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

12. G) I- DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

12. G) I- a. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO ACTUAL DE LA EMPRESA

1. *Las necesidades de los usuarios:* lo que se trata de satisfacer la necesidad de cuidado de los niños menores a 5 años, a la vez que éstos pueden ser estimulados tempranamente y educados de acuerdo a su edad, en un ambiente de calidez y afecto que concuerden con los recibidos en su grupo primario (familia).
2. *Los grupos de usuarios:* se está tratando de satisfacer a aquellos grupos de padres que por razones laborales o profesionales deben dejar a cuidado de un tercero a sus hijos, y que desean mantener su responsabilidad de padres aún en los horarios en que están lejos de ellos.
3. *Tecnologías utilizadas y funciones desempeñadas:* la manera en que se desea satisfacer esta necesidad de cuidado será satisfecha por el personal profesional en educación preescolar y estimulación temprana que se encargará de los niños y bebés atendiendo a las necesidades

individuales de cada uno de ellos y desarrollando las potencialidades de acuerdo a su edad evolutiva. A la vez habrá un equipo sanitario que permanecerá guardando la salud integral de los infantes no sólo en lo físico, sino también en lo psicológico y social. La necesidad de mantener la responsabilidad de los padres aún lejos de sus hijos de satisfacerá a través de tecnologías de computación en línea, en la que los padres podrán mantenerse en contacto con la comunidad educativa y con sus hijos en el momento en que ellos lo decidan. La Comunicación Mediatizada por Computadora, es decir via internet, será el carácter distintivo de nuestra institución.

12. G) I- b. MISIÓN ESTRATÉGICA

Queremos que nuestra Institución sea la mejor en cuanto a servicios de atención y educación de la primera infancia, a nivel local, regional y nacional.

Porque pretendemos posicionarnos como un competidor innovador, ético y exitoso, que ofrece a los padres argentinos un espacio de contención, cuidado y estimulación adecuada a la edad evolutiva de sus hijos, con los profesionales de más alta capacitación y los medios tecnológicos de avanzada adaptados a las tareas educativas y comunicacionales y los estándares elevados de atención y servicio a los usuarios.

Deseamos acumular experiencia y permanecer en el negocio, para que de esta manera, podamos transmitirlo por medio de una red de franquicias a las múltiples instituciones abocadas al cuidado y atención de los infantes, y llegue a los distintos sectores de nuestra sociedad.

No desviaremos nuestras convicciones y los postulados éticos y profesionales que nos caracterizarán en cuanto a la calidad de la estimulación temprana y desarrollo socioafectivo de la educación infantil.

Valoramos la lealtad de nuestros clientes y personal; por eso seguiremos proporcionándoles el mejor servicio y valor, y para nuestro personal, un lugar de trabajo con mayores retos, satisfactorio y con una mayor oportunidad de desarrollo profesional.

12. G) II- DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

12. G) II- a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS

En el siguiente cuadro se presentan algunos indicadores de desempeño estratégico y financiero que sirven a los fines de determinar con más claridad los objetivos corporativos de la institución:

INDICADORES FINANCIEROS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Crecimiento en los ingresos	Mayor participación en el mercado
	Calidad del servicio superior a la de los rivales
	Distinción en el producto por sus características
	Cobertura geográfica más amplia que los rivales
	Elevado nivel de satisfacción de los usuarios
	Reconocimiento como líder en la tecnología
Márgenes de utilidad más amplios	Reputación sólida con los usuarios
	Costos más bajos que los competidores clave
Una base de ingresos más diversificada	Creación de franquicias
Ganancias estables durante períodos de recesión	Diversificación de la organización
	Negocios rentables durante todo el año

12. G) II- b. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

- > Lograr la inscripción y mantenimiento de un 90 % de la capacidad total de alumnos en la institución en el primer año de vida de la institución, e ir incrementado la inscripción hasta llegar a un 100 % al finalizar el tercer año.
- > Crear nuevas unidades estratégicas de negocios vinculadas a los servicios de la institución.
- > Mantener una cantidad mínima de clicks en la navegación de internet de 200 por día.
- > Crear una red de franquicias a partir del tercer año de vida de la institución, que se incremente en un 100 % cada año.
- > Establecer y mantener una posición de liderazgo en el mercado local, provincial y nacional de la educación y cuidado de la primera infancia.

12. G) II- c. PROPÓSITO ESTRATÉGICO

El propósito estratégico de nuestra empresa se centra en la innovación con respecto a la tecnología utilizada en las instituciones educativas dedicadas a infantes. Por lo tanto aspiramos a convertirnos en pioneros de este descubrimiento que creemos es prometedor, porque creará una nueva perspectiva del servicio educativo, cambiando la forma de trabajar y de vivir de las personas.

12. G) II- d. POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Es nuestra política proporcionar a los usuarios servicios del mayor valor y soluciones efectivas para sus necesidades, compartir el éxito con los empleados, mostrarles confianza y respeto y promover su desarrollo, crecimiento, iniciativa y creatividad individuales e incentivar el trabajo en equipo y formar parte de la comunidad organizacional con calidad.

De esta política se derivan las responsabilidades éticas de la organización:

- E **Consumidores.** Para los clientes, nuestro objetivo es lograr cada vez mejores niveles de satisfacción, proporcionando servicios de calidad con beneficios distintivos. Nuestra relación con los consumidores será franca y ética y se llevará a cabo en una forma en que garantice la confianza.
- E **Empleados.** Los miembros de nuestra institución son el activo más valioso y nuestro objetivo es que cada empleado esté personalmente involucrado en el éxito del negocio y participe de él. La institución tiene el compromiso de crear un ambiente propicio para que todos los empleados utilicen totalmente su creatividad y su talento; de proporcionar una compensación equitativa, buenas condiciones de trabajo y la oportunidad para un desarrollo y un crecimiento personales.
- E **Comunidad.** Nuestro objetivo es ser una organización responsable que apoye las actividades cívicas, educacionales y culturales apropiadas, respeto al medio ambiente y alentar a los empleados a practicar la buena ciudadanía y apoyar los programas comunitarios. Una contribución importante de nuestra empresa es tener éxito, de manera que podamos mantener empleos estables y crear nuevos trabajos para lograr el crecimiento de la economía del país. Pero nuestra mayor contribución se dará en la educación cívica que daremos a nuestros niños desde el comienzo de su vida, de tal forma que puedan desarrollarse como ciudadanos honestos, críticos, participativos y respetuosos.

12. G) II- e. OBJETIVOS DE NEGOCIO DE LA PRESENCIA EN LA RED

- ⌘ Propiciar la comunicación y la información de los padres con sus hijos.

- ⌘ Crear un canal para la prestación de servicios de los clientes o para mejorar los servicios o para mejorar los servicios actuales.
- ⌘ Crear un vínculo permanente para mantener informados a los clientes sobre la actuación de sus operaciones.
- ⌘ Generar tráfico de clientes hacia la empresa o hacia sus franquicias.
- ⌘ Ofrecer información actualizada sobre los nuevos servicios o productos, promociones especiales, eventos etc.
- ⌘ Proyectar una imagen de vanguardia de la empresa.
- ⌘ Crear una base de datos para futuras operaciones de correo directo o marketing telefónico.
- ⌘ Potenciar la presencia local y nacional de la empresa.
- ⌘ Apoyar los otros esfuerzos publicitarios y promocionales que realiza la organización.
- ⌘ Realizar sondeos e investigaciones formales entre los usuarios.
- ⌘ Aplicar la informática para las operaciones internas de la empresa.

12. G) III- CREACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

12. G) III- a. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Estrategia de crecimiento. Esta estrategia se propone incrementar el nivel de las operaciones de la organización. Esto incluye mayores ingresos en las inscripciones y mayor participación en el mercado. El incremento se logrará mediante la expansión directa y la creación de nuevos negocios.

El crecimiento mediante la *expansión directa* se logrará incrementando internamente el número de alumnos de la institución. Ésta crecerá mediante sus propias operaciones de negocio. La empresa crecerá por la concesión de franquicias a otras instituciones que están dispuestas a capacitarse “a la manera de nuestra institución”.

Otra manera de crecer directamente es crear *nuevos negocios* que operan en la misma línea de la empresa original. Esto es posible si tenemos en cuenta el sponsoreo de nuestra página web con empresas relacionadas al rubro de educación, cuidado y entretenimiento infantiles (empresas pañaleras, instituciones de salud pediátricas, parques infantiles, librerías, jugueterías, etc.). Sin embargo es posible crear otros negocios como capacitación de educadores preescolares, venta de material didáctico, producción de publicaciones periódicas para padres, entre otras.

12. G) III- b. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**Estrategias de adaptación.**

- > Estrategia del buscador. Esta estrategia busca la innovación al encontrar y explotar nuevas oportunidades de mercado. El éxito de esta estrategia dependerá de nuestra capacidad para investigar la variedad de condiciones del entorno, tendencias y acontecimientos y de nuestra flexibilidad en la toma de decisiones.

12. G) III- c. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas se definen en función de dos criterios:

- 6 El poder del mercado, derivado de la diferenciación de nuestro servicio con el resto de los competidores más peligrosos.
- 6 La ventaja de costos, basada en la experiencia en las características innovadoras y la comparación con los competidores más cercanos.

Las estrategias que nos hemos propuesto, se abocarán especialmente al primer criterio, en el que primará las estrategias de crecimiento y desarrollo basada en la diferenciación.

Surgen a partir del trabajo de Michel Porter (ver el apartado Evaluación estratégica del proyecto, en el título Modelo de estructuración competitiva de Porter) y es a partir de la evaluación del atractivo de la empresa que hemos seleccionado dicha estrategia.

Estrategia de diferenciación. Se buscará la diferenciación a través de un servicio que se caracterice por la alta calidad, la innovación tecnológica y la imagen de marca. Lo que debemos tener en cuenta es que estos atributos deben ser lo suficientemente fuertes como para que pueda justificar un precio adicional que exceda el costo de la diferenciación. Para que esta estrategia tenga éxito es necesario que exista una fuerte capacidad en la investigación del mercado y el desarrollo del servicio, medidas e incentivos subjetivos o cualitativos, un personal altamente calificado, profesionalizado y con espíritu creativo, una importante reputación de la institución por su liderazgo en la calidad y tecnología.

La estrategia de diferenciación consistirá en influir en el mercado la percepción de que nuestro servicio es único por sus características especiales y que se diferencia de la oferta de los competidores.

Dado en mayor poder de mercado que brinda esta diferenciación, se crearía una situación de monopolio en relación a este segmento del mercado. Dicha diferenciación

posibilitará un aislamiento contra la rivalidad competitiva, al reducir la sustituibilidad del servicio, aumentar la fidelidad de los clientes y disminuir la sensibilidad de los precios.

La mayor fidelidad de los usuarios se constituirá, además en una buena barrera de entrada a competidores nuevos y servicios sustitutos.

Otra estrategia posible, dentro de la diferenciación, es la estrategia de especialista, al concentrar la atención de las necesidades de un segmento específico del mercado, tratando de satisfacer este nicho mejor que nuestros competidores. Esta estrategia permitirá lograr liderazgo de mercado dentro del segmento objetivo.

Sin embargo, deberemos atender a algunos riesgos posibles al implementar estas estrategias:

- ✿ El diferencial de precios en relación con los servicios competidores puede llegar a ser demasiado grande.
- ✿ La disipación de la demanda de los clientes al aparecer servicios que imiten las características de nuestra institución.

En cuanto a estrategias competitivas, se optará por utilizar estrategias de líder de mercado, aún cuando inicialmente se mantenga la concentración de las fuerzas en estrategias de especialista. Es decir que si bien, por las características del producto puede ser más atractivo para un segmento del mercado de nivel socioeconómico y cultural más elevado, esta tendencia se irá haciendo masiva a medida que se provoque la necesidad. Se trata de utilizar estrategias de crecimiento intensivo y desarrollo de la demanda global, a la vez que se tratará de proteger la participación del mercado mediante un esquema ofensivo de neutralización de los competidores más peligrosos y de lograr mayores beneficios a través de los efectos de la experiencia de las innovaciones producidas.

12. G) III- d. ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

- ? Realizar acciones que tiendan a un mayor conocimiento de la institución en el mercado.
- ? Evaluar permanentemente la calidad del servicio.
- ? Difundir ampliamente las características y atributos distintivos de la institución, manteniéndolas y consolidándolas en el tiempo.
- ? Incrementar permanentemente los espacios de cobertura de mercados al interior de Córdoba y otras provincias.

- ? Identificar las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores y promover la satisfacción de las nuevas necesidades de nuestros usuarios en nuestro rubro.
- ? Innovar constantemente la tecnología utilizada en comunicaciones y servicios educativos y todos aquellos recursos destinados al bienestar de los niños.
- ? Desarrollar y mantener el prestigio de la institución.
- ? Crear y retener usuarios con servicios acordes a las necesidades requeridas por ellos mismos.
- ? Crear de nuevas unidades estratégicas de negocios relacionadas al rubro.
- ? Mantener la rentabilidad anual del negocio con las nuevas unidades estratégicas del negocio.
- ? Crear e incrementar las franquicias en todo el país.

12. H) CREACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

12. H) I- VARIABLES BÁSICAS DE COMERCIALIZACIÓN

Toda empresa, cualquiera sea su naturaleza, desarrolla esencialmente dos funciones: crea productos o servicios y los ofrece al mercado. Cada producto satisface una necesidad, es decir, tiene una utilidad. Este es el concepto que favoreció el desarrollo del sistema de marketing.

La función del marketing es aquella de planificar, crear, valorar, promover y distribuir bienes y servicios.

Semánticamente, marketing es cualquier acción dirigida al mercado que le interesa la empresa. Esta palabra comenzó a emplearse como sinónimo de penetración en el mercado en Estados Unidos. En México se lo llama Mercadotecnia. Implica un pensamiento estratégico, un empleo de políticas, abarcando los distintos aspectos: empresarial (dirigido a la toma de decisiones, políticas de productos, distribución, promoción y precios), funcional (se refiere a las funciones básicas del marketing y su evaluación costo-efectividad), y social

(verificando las consecuencias de la aplicación del marketing en los distintos grupos sociales y la economía en su conjunto).

En síntesis, el marketing es un proceso por el cual los que lo realizan obtienen beneficios gracias a la oferta de los productos adecuados, en los mercados idóneos, a los precios correctos, mediante las promociones precisas, y dirigidas a personas específicas.

El éxito o el fracaso de la comercialización de los productos o servicios depende de las cuatro variables del marketing definidos como *marketing mix*. El marketing mix se refiere a la mezcla de las decisiones referidas a las variables relacionadas con:

12. H) I- a. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Es un conjunto de actividades y medios que se utilizan por las empresas desde el final de la fase de fabricación de los productos hasta la ubicación de los mismos en los puntos de venta, y en algunos casos hasta situarlos en los domicilios de los compradores.

La distribución es directa entre la organización y los consumidores. Cuando se constituya el sistema de franquicias, éste será un modo de distribución exclusiva, que es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un solo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. Una estrategia de cobertura exclusiva es útil para el cumplimiento de nuestros objetivos si queremos diferenciar nuestro servicio con una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio.

12. H) I- b. PRODUCTO

Es el conjunto de atributos o características tangibles e intangibles que satisfacen los deseos y necesidades del comprador.

Las estrategias de posicionamiento de la marca se implementarán en base a los beneficios que suministra esta institución (comunicación entre padres, hijos e institución) y las características de del servicios (docentes especializados, garantía de cuidados maternos, seguridad y confiabilidad, etc.)

Se trabajará con el concepto de “producto ampliado”, es decir no sólo con lo que es el producto intrínsecamente, sino con todo aquello que lo rodea: marca, imagen de prestigio, garantía, calidad y seguridad.

La marca es el presupuesto fundamental de la política de diferenciación, y es a partir por su capacidad de evocar las cualidades reales del producto y los valores psicológicos que el mercado le da donde se fundamenta uno de los pilares de la creación de la franquicia.

Sabemos que la marca produce un cambio en la estructura del mercado en el cual opera la empresa, y puede acercarla a una situación de monopolio, haciendo al mercado menos sensible al factor precio, y estando el cliente más dispuesto a disponer del servicio.

El éxito de una empresa depende en gran manera de la imagen percibida por el consumidor. El mensaje transmitido para asegurar que la compañía sea reconocida en el mercado debe ser protegida tan eficientemente como sea posible. Excelentes servicios pueden ser ofrecidos, pero si el público es incapaz de diferenciarlos claramente, pasarán inadvertidos a la sombra de aquellos con mayor presencia en el mercado. Los consumidores son atraídos por las marcas que representan calidad y confiabilidad, y es por esta razón que las marcas comerciales, que son las que permiten a los productos ser distinguidos en el mercado, deberían ser protegidas cuidadosamente. El medio de proteger la identidad de una empresa es a través del registro de su marca comercial. El registro de la marca comercial que identifica a la misma le dará el derecho exclusivo de usar la marca comercial para identificar todos los servicios ofrecidos por la empresa. La Ley 22.362 y el Decreto Reglamentario 558/81 garantizan el proceso bajo el cual es posible registrar una marca comercial. La autoridad de aplicación de la Ley de Marcas es la Dirección de Marcas, del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (I.N.P.I.)

Para iniciar el proceso de registro de una marca se debe realizar primero, una búsqueda de respaldo en la Sección de Información del I.N.P.I. (Dirección Nacional de Marcas del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), para confirmar que la misma marca u otra similar no haya sido concedida o solicitada para su registro. Una vez realizada la referida investigación, se debe completar una Solicitud de Registro de Marca, y abonarse una tarifa de \$100.- Las solicitudes son minuciosamente examinadas para asegurar que cumplen con los términos de la Ley 22.362, y con el Decreto Reglamentario 558/81. Una vez que este proceso ha sido completado y la solicitud cumple con todos los requisitos de la legislación vigente, la solicitud es concedida y el titular puede obtener el Título a la Marca Registrada expedido por el I.N.P.I. El registro puede ser realizada por cualquier individuo o entidad legal, sea argentino o no, con domicilio legal en la Capital Federal. En nuestro caso, podemos designar un representante para llevar adelante los procedimientos, o contratar los servicios de un Agente de la Propiedad Industrial. La marca comercial registrada garantiza la identidad de la empresa en el mercado por 10 años.

La elección del nombre de la marca “Maternity Care” se efectuó siguiendo las siguientes pautas:

- Sugiere los beneficios que puede proporcionar el servicio: los cuidados maternos, con la calidad y el afecto de los vínculos familiares.
- Hace referencia a las características del producto: su denominación en inglés propone la distinción de la educación en una segunda lengua y la instalación de tecnología de avanzada en comunicaciones, de las características de un Jardín Maternal estadounidense.

12. H) II- c. PRECIO

Es el valor percibido por el bien recibido, sea éste tangible o intangible.

En cuanto al precio, la fijación de los mismos sigue varios objetivos:

- > Maximizar los beneficios.
- > Conseguir una imagen de marca y prestigio.
- > Aumentar el interés por las características del servicio.

La política de precios seguirá un proceso en el que, habiendo elegido el mercado adecuado y la posición de liderazgo en el mismo, se establecerán las estrategias de precios dentro de las estrategias de marketing, teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida en que se encuentran las marcas competidoras y analizando la estructura del mercado desde el punto de vista de la oferta y de la clientela.

12. H) I- d. COMUNICACIÓN

La comunicación es un concepto dinámico que involucra los comportamientos externos que se generan en el entorno de cada interlocutor, porque provoca cambios internos en todos los que participan en ella.

La comunicación tiene que ver con un mensaje enviado, con una respuesta recibida y, además, con una reacción ante la internalización de la propia emisión comunicacional. La comunicación es el proceso mediante el cual la empresa pretende influir en la conducta de las personas, a través de la transmisión de significados.

En cuanto a las estrategias, pueden distinguirse las siguientes:

- 4 **Publicidad.** Se utilizarán los medios de comunicación masivos audiovisuales y gráficos, que son los más difundidos y efectivos para la obtención de los objetivos. En cuanto a los medios audiovisuales, se utilizará la televisión, ya que tiene una alta capacidad de persuasión, una audiencia local y regional y una alta penetración en los grupos económico- sociales. Dentro de los medios gráficos se utilizarán por la frecuencia de la publicación, la circulación localizada y el interés del lector, los diarios y las revistas especializadas en educación infantil, por la mayor selectividad de los lectores de una clase especial, su distribución regional y nacional, la permanencia relativa de la publicidad en comparación con otros medios y porque la lectura profunda y detenida de los lectores interesados da mayores alternativas para desarrollar explicaciones. Las estrategias publicitarias tenderán a lograr los siguientes objetivos:
- Destacar las características distintivas de la marca y convencer al mercado de la conveniencia de su consumo.
 - Influenciar la percepción de los consumidores potenciales sobre la necesidad de utilizar la Comunicación Mediatizada por Computadoras.
- 4 **Promoción.** Coordinará y reforzará los esfuerzos publicitarios en una acción directa y personalizada. Incluirá actividades relacionadas con descuentos por hermanos, regalos de objetos educativos o de utilidad para los niños (carpetas, mochilas, sombreros, pintorcitos, indumentaria, útiles escolares, etc) impresos con la marca de la institución, capacitación de docentes, reparto de folletos y catálogos explicativos, etc. Los objetivos que nos hemos propuesto con la promoción son:
- Consolidar la imagen del servicio.
 - Optimizar la retroalimentación y comunicación entre los interesados en educación y cuidados infantiles y la institución.

- 4 ***Difusión.*** Se estimulará la demanda del servicio en la forma de presentaciones a nivel de noticias de la innovación tecnológica del servicio, programas culturales referidos a la educación de los niños, que refuerzan la presencia de instituciones especializadas en el cuidado de los niños, en revistas especializadas en educación, como así también la participación de nuestra institución y sus profesionales en exposiciones, cursos, conferencias y talleres de capacitación, sponsorización de actividades infantiles y educativas, participación de eventos relacionados con niños que por extensión informen y comuniquen las nuevas tendencias en el área, lo que estimulará la demanda del servicio.

- 4 ***Relaciones Públicas.*** La empresa se esforzará en influir en la opinión y actitud del público en general y especialmente en un segmento específico del mismo, sin un objetivo concreto de impulsión del servicio, sino específicamente en la calidad de comunicación que establecerá la institución con sus clientes y el ambiente externo. Para ello, un medio especialmente innovador en el sistema de comunicaciones es internet, y la página web de la institución.

12. H) II- NUEVAS VARIABLES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS

El marketing de servicios muestra, según Zeithaml y Bitner, tres elementos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.

Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio o departamento de administración), los clientes y los proveedores (o quien sea el que realmente presta el servicio a los clientes). Entre los vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.

Compañía



MARKETING EXTERNO: Formulando las promesas. Por medio de los esfuerzos del marketing externo la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar y recibir y la forma en que se entregará. Además de la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios, en las empresas de servicios los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio en sí mismo también comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes. Las garantías del servicio y la comunicación interactiva son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio.

MARKETING INTERACTIVO: Cumpliendo las promesas. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone en marcha.

MARKETING INTERNO: Facilitando las promesas. Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. Las promesas deben hacerse posibles. Mientras a los proveedores no se los reclute, entrene y proporcionen las herramientas y los sistemas internos apropiados, y se los recompense cuando presten un buen servicio, las promesas pueden quedarse sin cumplir. El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

También se produce una ampliación respecto a la mezcla del marketing tradicional, componiéndose no sólo por las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción, sino también otros elementos.

Debido a que por lo general los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la fábrica de la empresa, interactúan directamente con el personal de ésta y, de hecho forman parte del proceso de producción del servicio. Sin embargo, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio. Ante estos factores se pueden emplear variables adicionales para comunicarse con sus clientes y satisfacerlos:

12. H) II- a. PERSONAS

Todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes.

Un elemento imprescindible del marketing de servicios es el conjunto de personas que, como actores de la comunidad educativa, influyen sobre el potencial consumidor. La importancia de la imagen de la empresa se expresa en el personal de contacto, a la vez que influye en la percepción de los otros clientes. En nuestro caso, el factor humano es imprescindible y no existe el servicio sin él, ya que el proveedor es el servicio.

Sabemos que toda acción es comunicación, y son los mensajes no verbales los que son incorporados más profundamente dentro de la percepción interna de los individuos. Por esta razón creemos que la creación del valor se genera desde el primer contacto con el cliente, ya que éste, al percibir la calidad del servicio desde las relaciones humanas, predispondrá al mismo a interesarse por la institución y esperará obtener un servicio completo y eficiente en todas sus actividades. Pero el interés por la atención al cliente y el valor por los principios éticos y cívicos será una constante durante todo el proceso.

12. H) II- b. EVIDENCIA FÍSICA

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. Los elementos de las evidencias físicas constituyen excelentes oportunidades para que la empresa transmita mensajes consistentes y sólidos en relación con el propósito de la organización, los segmentos del mercado y la naturaleza del servicio.

Las instalaciones físicas, la decoración interior del establecimiento, el ambiente material cálido y familiar non los que proporcionarán un elemento de valor a la institución.

Además, los bienes tangibles, especialmente las instalaciones, muebles y útiles y edificio, tendrán los colores y formas distintivos de la empresa y promoverán así la difusión y el establecimiento de la marca. Especialmente se hará hincapié a los siguientes elementos:

- Diseño del establecimiento;
- Equipo y tecnología;
- Vestuario de los empleados;
- Portada y contenido de la página web;
- Folletos, volantes y tarjetas de presentación de la institución.

12. H) II- c. PROCESO

Los procesos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación. Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio.

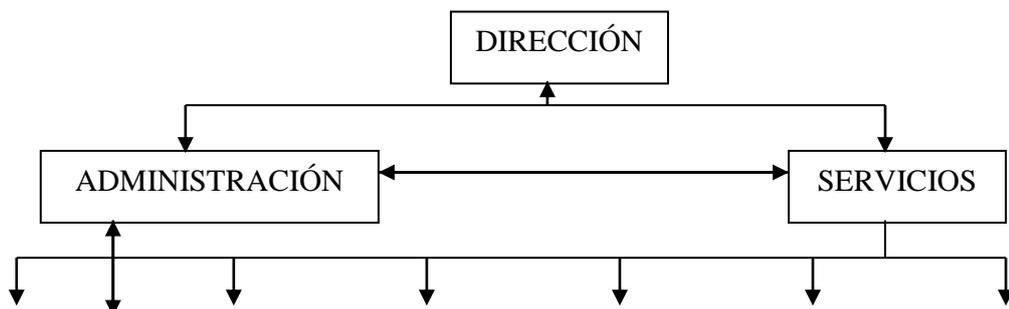
Se tendrá en cuenta:

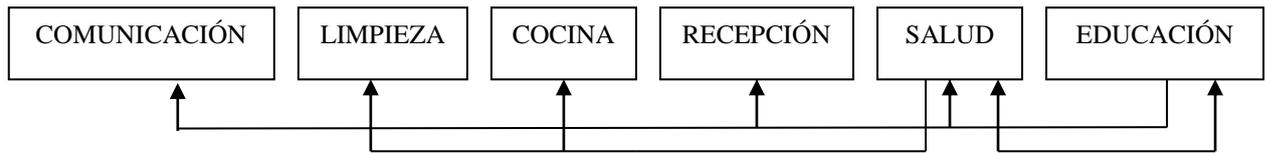
- La estandarización o personalización del flujo de actividades;
- La simplicidad o complejidad del proceso, especificada por el número de pasos.
- La participación del cliente.

Los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio tendrán un apartado especial bajo el título sistemas de operación, ya que el flujo operacional del servicio que experimenta el cliente es una de las variables más importantes de la prestación.

12. I) SISTEMAS DE OPERACIÓN

Los sistemas que participarán del flujo de actividades para la prestación del servicio pueden observarse en el siguiente esquema:





12. I) I- DIRECCIÓN

Estará formado por los administradores de empresas, las directoras y la psicóloga organizacional.

Deberá coordinar los demás sistemas de la organización para que el conjunto de éstos se vean como un todo integrado, manteniendo los propósitos corporativos y la visión y misión de la empresa.

Todos los requerimientos y demandas que surjan de los demás servicios en cuanto a aspectos económicos, de compra, reparación o mantenimiento de materiales, herramientas o útiles, serán consultados por la dirección y éste verá la posibilidad de que desde administración se concreten los requerimientos necesarios.

Los demás aspectos organizacionales se dirimirán en la misma dirección. Sin embargo, sólo en caso de que los requerimientos sean de carácter urgente la dirección tomará sola la decisión de solucionar el problema.

Para lograr un clima de mayor participación e integración se llevará a cabo una reunión mensual con los representantes de cada uno de los sistemas con el fin de evaluar los aspectos positivos y negativos que se detectaren en cada sistema.

Con el sistema Educación se realizará otra reunión mensual, compuesta por todo el plantel docente, la psicopedagoga y las directoras, ya que es necesario que la dirección tenga un panorama claro y cercano de lo que está ocurriendo en el mismo.

12. I) II- ADMINISTRACIÓN

La administración estará compuesta por el contador, quien deberá analizar los requerimientos de compras, egresos e ingresos, y tendrá una visión exhaustiva del estado económico y financiero de la empresa.

Llevará los registros de las inscripciones y las cuotas de los niños, los aspectos legales de contabilidad, el manejo de las distintas unidades estratégicas de negocios y de las franquicias.

Estará en profundo contacto con la dirección en el manejo de los aspectos económicos de los distintos servicios y de la organización en general.

12. I) III- SERVICIOS

12. I) III- a. RECEPCIÓN

Este sistema estará formado por las secretarias, especialistas en relaciones públicas.

Se dará mucha importancia, para la prestación del servicio, la determinación de los recursos físicos, pero especialmente los humanos, para producir un nivel de calidad excelente.

Será de gran relevancia la utilización de fuentes de información no sólo externas – para determinar aspectos a trabajar respecto al mercado externo – sino también fuentes internas de información, que proveerán datos respecto al personal que trabaja en las distintas áreas, la relación con los usuarios y las expectativas de los consumidores.

La imagen corporativa de la institución será vital en el primer contacto con el cliente, de allí que los sistemas de operación se deberán percibir con una coordinación interna tal que se unifique en la percepción de un solo proceso.

El primer contacto se establecerá con la secretaria, quien estará capacitada para dar la información necesaria en cuanto a los servicios que presta la institución, los beneficios y los costos. Si el potencial consumidor está interesado, podrá realizar una visita por la institución, donde tendrá la oportunidad de observar la ambientación, la infraestructura, los recursos educativos, la tecnología implementada, los espacios recreativos, y los servicios sanitarios y gastronómicos. Mediante esta visita, el cliente incorporará internamente la imagen de la institución, a través de la visualización del logotipo, la presentación de los empleados, los uniformes de las docentes y los niños y la decoración distintiva que son parte de la marca. Además podrá observar el trato que tiene la organización con sus integrantes y la relación con el cliente. Esto generará el valor que vinculará con el precio de la prestación y con la calidad total del mismo.

La visita debe poner atención no sólo en los beneficios objetivos de la prestación del servicio, sino en la atención brindada, el buen trato, la eficiencia y el confort. Las actitudes de las personas que trabajen en la institución deberán motivar y facilitar la participación del cliente y su involucramiento en la organización.

12. I) III- a. COMUNICACIÓN

Estará compuesto por los analistas de sistemas. Si bien todos los sistemas son importantes, y a pesar de que la empresa no es prestadora del servicio de comunicación como un fin en sí misma, este sistema es de fundamental importancia, ya que estará encargado de interactuar con el medio externo, especialmente por medio de la informática.

El uso de la tecnología tendrá una doble función en el primer contacto: otorgar el nivel de prestigio acorde a las actividades educativas, comunicacionales, pedagógicas y

profesionales, a la vez que esto no debe traducirse en despersonalización del servicio, sino que sea sólo un instrumento más de comunicación, sin por ello reemplazar el contacto interpersonal cara a cara.

La página web proporcionará el instrumento necesario para dar a conocer a la institución, crear y solidificar la imagen, mostrar cuáles son las características distintivas de la organización y los servicios que presta.

Por otra parte, este sistema será el responsable de almacenar la información administrativa, contractual, financiero y económica. Estará en conexión con el sistema de administración y con los demás subsistemas, especialmente el de educación y salud. Por lo tanto es un “servicio al servicio de los otros servicios”.

Sistematizará los datos suministrados por el subsistema de salud y de educación para realizar la página de cada niño, renovando la información a medida que es transformada por nuevos datos. Además, se encargará de incorporar claves de seguridad para la navegación exclusiva de los padres en la página de su hijo, y de incorporar las imágenes volcadas en las cámaras web en la misma.

Los sistemas de educación y salud deberán trabajar de una manera extremadamente eficiente para garantizar que la nueva información llegue de forma rápida y veraz al sistema de comunicación, ya que la misma será renovada constantemente, a medida que surjan las novedades.

12. I) III- c. EDUCACIÓN

Es el principal sistema de la organización ya que responde a la misión de la misma. Este sistema estará en continuo movimiento desde el comienzo de la jornada hasta la finalización de la misma.

Los docentes dispondrán de todos los recursos e instalaciones destinadas a la educación y estimulación temprana de los niños, como así también los espacios recreativos, y si bien cada sistema tendrá su autonomía, éstos estarán subordinados a aquel, en el sentido que tenderán a la mayor eficacia del funcionamiento y cumplimiento de los propósitos de este sistema.

Todas las actividades de este sistema estarán coordinadas tanto transversalmente (planificación de las actividades en orden a cada sala, y según las necesidades propias de esa edad evolutiva) como verticalmente (planificación entre las distintas salas como un continuo de habilidades, capacidades y logros que se desean alcanzar desde el nacimiento hasta los cinco años).

La persona encargada de direccionar este sistema junto al conjunto de los docentes es la psicopedagoga.

12. I) III- d. SALUD

Estará compuesto por la psicóloga, los enfermeros y los médicos pediatras.

Este sistema estará en profundo contacto con los demás sistemas, ya que se conecta con el de limpieza, en el sentido de no transmisión de enfermedades; con el sistema de cocina para el control de los menús infantiles; con el de educación para revisar los distintos aspectos que pueden influir en el desarrollo y el aprendizaje de los niños; y con el sistema de comunicación para ir renovando los datos de sanidad de cada niño en la página web.

El sistema se encargará de hacer el primer diagnóstico de ingreso de los niños, de la revisión periódica de los mismos, de atender las urgencias y realizar los primeros auxilios en caso de que fuera necesario. Además tendrá a cargo el aprovisionamiento, búsqueda de los proveedores adecuados, revisión de costos de los implementos necesarios y de informar de los mismos a la administración, para que ésta saque las conclusiones necesarias junto a la dirección.

12. I) III- e. COCINA

Estará compuesto por la cocinera y el auxiliar de cocina. El personal de este sistema manejará la higiene y seguridad alimentaria, respetar las recetas y menús, atender dietas médicas y manejar costos de las materias primas.

Operará directamente con los proveedores para el abastecimiento de las materias primas para este sector. La recepción de la mercadería y los controles de calidad de la misma deben ser diarios.

Será necesario planear los menús de acuerdo a los aspectos nutricionales, y adecuados a la edad evolutiva de los niños.

12. I) III- f. LIMPIEZA

Este sistema estará compuesto por el personal de mastranza y lavandería.

La tarea de limpieza debe realizarse de tal manera que se optimicen los tiempos de trabajo. Las fallencias en el procedimiento se deberán informar a la administración para que se pueda proceder al mantenimiento, reparación y prevención de las fallas en las distintas instalaciones y muebles y útiles.

Los implementos, herramientas y provisiones necesarias para la limpieza serán también receptadas por la administración, pero, como en el caso de la reparación y mantenimiento de las instalaciones y muebles y útiles, estará a cargo de este sistema la

búsqueda de los proveedores y personal externo idóneo, y la revisión de los costos más adecuados.

Por ser una institución pública, donde se manejan niños menores de 5 años, el cuidado de la higiene y esterilización de los ambientes, herramientas y utensilios usados es de suma importancia, al igual que el cuidado y manejo de la ropa blanca.

12. J) CALIDAD TOTAL

Para Scanlon y Hagan (1983, en Manual de Control de Calidad) es muy importante que los directivos den a conocer al resto de los empleados los beneficios que la mejora de la calidad dará a toda la organización:

- **Reducción de gastos.** Menos trabajos repetidos y menos necesidad de hacer arreglos con los clientes insatisfechos, lo que significarán menos costos humanos y materiales.
- **Productividad más alta.** La mejora de la calidad incrementa la producción reduciendo los trabajos repetidos y también los esfuerzos que se malgastan cuando un error se produce en una de las primeras etapas de una tarea.
- **Mejora de la imagen.** Una mayor consistencia de buenos servicios mejora la reputación de la organización.
- **Mejor participación del mercado.** Una mejor imagen y unos costos menores proporcionan ventajas sobre los competidores, con lo cual se incrementan las ventas.
- **Mejor entorno laboral.** Normas claras y una mejor formación reducen la frustración del personal.
- **Actuación más positiva.** Una organizada planificación de las mejoras permite concentrar los esfuerzos en la resolución de los problemas más importantes.
- **Mejores beneficios.** La mejora de la calidad contribuye a mejorar los beneficios.

Maternity Care realizará los esfuerzos más grandes para satisfacer mejor a sus clientes, y eso se consigue con la mejora de la calidad en sus productos y servicios, con la integración en el sistema de gestión de una filosofía global de la mejora de la calidad que implica todas las fases del proceso.

Un servicio es un proceso, no un producto que puede almacenarse, y consta de una serie de actividades regidas por la conducta y actitudes de las personas implicadas.

Un servicio definido como un proceso es difícil de probar, es una experiencia, tiene una vida limitada temporalmente y es difícil de corregir antes del contacto de éste con el cliente, ya que el proceso se va construyendo a medida que se va suministrando. Por eso la atención de la calidad del servicio se centra especialmente en la relación entre personas.

Se manejan datos subjetivos, intangibles que se dan en función de la confianza, seguridad y motivación que sea capaz la institución de despertar en el consumidor.

Estos aspectos se enfocarán desde la Calidad Total, donde toda la organización debe orientarse al cliente y la integración del mismo a la organización.

La calidad del servicio se analizará internamente y externamente. Internamente la calidad del servicio se mide por la interrelación entre las personas o entre los sistemas. Externamente por la atención a los niños y por la comunicación a los padres.

La institución diseñará las estrategias necesarias para que los consumidores formen parte de la organización. La relación con los consumidores debe quedar muy clara y explícita, mejor firmando contratos para que cada parte deje clara sus expectativas y compromisos.

La calidad de vida interna se medirá por el ambiente sano, el buen clima de trabajo, el entusiasmo que ponen las personas sintiéndose satisfechas de lo que hacen y de sus relaciones con los demás. Las comunicaciones serán abiertas, estableciéndose los canales adecuados.

Los métodos de cooperación traerán beneficios para todos los integrantes de la comunidad educativa, dejándose de vivir el trabajo como un elemento estresante para pasar a ser un medio de realización personal y de satisfacción.

Bajo el análisis externo la calidad de vida se traduce en una plena satisfacción del consumidor, el que debe sentirse parte de la organización.

Todos los cuidados que nuestra institución tenga sobre el medio ambiente y la salud pueden usarse como un medio de publicidad que evidentemente atrae la simpatía de los usuarios, ayudando a la integración esperada.

Para controlar la calidad en el servicio educativo debe controlarse el proceso de prestación del mismo y el grado de satisfacción mutua logrado, ya que si la organización satisface a los consumidores a un alto costo, habrá insatisfacción para la administración.

Siendo la satisfacción del cliente el motivo principal que debe mover a todas y cada una de las personas en la organización, es necesario establecer flujos y proceso internos capaces de medir las exigencias mencionadas.

La dirección debe preocuparse por el desarrollo de un eficaz servicio interno, sistematizado y autocontrolado para poder dar un buen servicio externo. Todo el personal debe estar entrenado, formado y comprometido con el programa educativo y de salud integral del niño, de lo contrario, el servicio externo siempre se verá afectado.

Será necesario poder evaluar algunas características básicas de la calidad en el servicio de la institución:

- ↳ Psicológicas: ambiente cálido y afectuoso, confort, reconocimiento de las necesidades del cliente, atención cordial, apertura a las sugerencias del cliente. Para ello nos interesaremos en tener adecuadas instalaciones con sillones cómodos en la sala de espera, buena calefacción y ventilación, con paredes de colores claros que sugieran calidez. Además de la cordialidad de todos los empleados, la institución pondrá a disposición un buzón de sugerencias para los que se acerquen al establecimiento y una ficha virtual de reclamos y sugerencias en línea para los que visiten la página.
- ↳ Temporales: el tiempo de espera en la comunicación de novedades acerca del niño, el tiempo de respuesta a algún pedido.
- ↳ Contractuales: el grado de acuerdo en las pautas del contrato entre los miembros de la comunidad educativa, el cumplimiento del contrato y la claridad y honestidad del mismo.
- ↳ Éticas: la veracidad de la publicidad, la honestidad de los empleados, la profesionalidad de los mismos, la coherencia de los principios morales de la institución.
- ↳ Técnicas: las actividades pedagógicas, la didáctica en la educación, la eficacia en la comunicación con los padres, las adecuadas actividades de los niños según su edad evolutiva.

12. J) I- DISEÑO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El programa de la calidad se planificará con el objetivo de orientar la filosofía de la organización y asegurar el esfuerzo de todos los sistemas para que sean coordinadas. Esto es

de gran importancia para desarrollar un cuerpo de datos con los que se pueden establecer los mejores niveles de calidad alcanzables, contra los cuales comparar los niveles actuales, y posteriormente identificar tendencias.

Para diseñar la calidad del servicio tendremos en cuenta algunas pautas que guiarán su establecimiento:

Diseño para múltiples clientes. Teniendo en cuenta que vamos a tratar con una amplia clientela, es necesario que se tomen en cuenta las necesidades y preferencias de los mismos motivadas por la diferencia de status, educación, profesión, etc. La asistencia técnica en cuanto a las formas de aplicación de la Comunicación Mediatizada por Computadoras, como así también las medidas de estimulación temprana que pueden realizarse en el hogar es muy importante, teniendo en cuenta las características del producto.

Diseño orientado al bienestar del consumidor. Es necesario diseñar un ambiente adecuado para una efectiva prestación del servicio en todos sus aspectos. Además, como ya hemos aclarado, somos conscientes de la relevancia que tiene para una empresa de servicios, las actitudes de cortesía, respeto y amabilidad en las relaciones interpersonales entre la organización y sus clientes. La seguridad de la institución es uno de los puntos evaluables de la calidad, ya que el consumidor confía a sus hijos en custodia de la empresa y espera que ésta asuma la responsabilidad en todos los aspectos de la prestación. Otro elemento del bienestar es la información, que en este caso es la característica distintiva de la institución y que es una pauta de control de la calidad tanto externa como interna.

Diseño para la continuidad del servicio. Debemos realizar el diseño incluyendo las previsiones necesarias para asegurar el mantenimiento del servicio, aunque se produzcan errores.

El Programa de la Calidad del Servicio seguirá los siguientes pasos:

Z *Establecimiento de las normas del servicio.* Dado que esta organización se apoya esencialmente en el trabajo humano y en contactos humanos intensivos, es difícil encontrar marcos de referencia concretos, ya que depende de muchos factores subjetivos. Sin embargo es posible establecer algunas normas orientativas:

- Normas de integridad, que comprenderán los elementos que es necesario incluir para que las transacciones del servicio se consideren completas y bien realizadas. Se podrá realizar una lista de todos los elementos necesarios para cumplimentar un servicio. En el caso del servicio educativo la integridad se deberá observar en el plan curricular del año, tanto en las áreas transversales (las metas propuestas para los niños en el año, en las distintas áreas

educativas) como las verticales (las metas propuestas como continuidad de los niveles anteriores y de los posteriores).

- Será imprescindible la consistencia o uniformidad de las transacciones en todos los momentos de la prestación del servicio, además de la persistencia o frecuencia en que se suministra el servicio.
- Normas relativas a la satisfacción del cliente que establecerán objetivos para una favorable reacción de éste hacia los servicios de la organización.

[Las normas de procedimiento deben ser concebidas y comunicadas como política de la empresa, es decir, como un plan de las actividades que comprende el servicio, acompañándolas de normas de calidad para cada una de ellas, que describan y demuestren el adecuado nivel de servicio a la vista de las demandas de los clientes y de las ofertas de la competencia.

[Es esencial, en un ambiente de amplios contactos humanos, el apoyo de los empleados para cumplir con las especificaciones, por lo tanto el personal espera entender el objetivo de las normas antes de cumplirlas.

[Una de las varias condiciones necesarias para el diseño de la calidad es la posibilidad de interpretar las normas de actuación consistentemente, por eso deberemos dedicar un tiempo para analizar no solamente el establecimiento y mejora de las normas, sino también para aclarar si son convenientes o no. Se debe comparar periódicamente, la realidad con las exigencias y poner al día aquellos valores que quedan desfasados.

[Al ser una empresa de servicios e incluir éstos aspectos que afectan a la salud integral de los menores, las acciones correctivas casi siempre requieren cambios en la actuación humana, incluyendo formación, consejo, llamadas de atención, etc. El empleado que suministra el servicio es un ser humano, y si el servicio no es ejecutado de una manera aceptable, es el comportamiento del ser humano el que debe ser convenientemente modificado, por lo que deberán tenerse en cuenta cuestiones que tengan que ver con la salud de los empleados (stress, malestar, etc.).

Z Sistema de medición de la conformidad. Ya habiendo establecido las normas con las cuales medir la calidad del servicio, podemos comparar cada servicio realizado.

- La medición del tiempo de realización puede realizarse en algunos casos muy fácilmente por el soporte informático instalado en el establecimiento. La medición del tiempo de respuesta a una llamada telefónica, al portero eléctrico de la entrada, del acceso a la página web de la institución. Los tiempos de algunas otras actividades, como el cumplimiento de los horarios de las comidas, de las revisiones médicas o de cada uno de los tiempos en que se suceden las actividades educativas.
- La integridad puede ser medida por muestreo aleatorio de las transacciones realizadas en el pasado, verificando las fases que fueron completadas o por medio de la observación de servicios selecciones aleatoriamente para proporcionar el mismo tipo de información.
- La consistencia puede ser evaluada por muestreo de los servicios a intervalos aleatorios o preguntando a los clientes y la persistencia puede ser evaluada estudiando las demandas de un mismo servicio.
- La mayor parte de la información que podemos utilizar para conocer la satisfacción del cliente puede obtenerse a través de cuestionarios personales u en línea, por una investigación de mercado, por el libro de quejas y por observación directa mediante las cámaras web instaladas en las salas. La posibilidad que tienen los padres de poder observar a sus hijos durante todo el tiempo que pasan en la institución les provee los elementos necesarios para determinar si el servicio les satisface o no. Otros indicadores de la satisfacción del cliente son las tendencias de la rentabilidad de la empresa, de su cuota de mercado y de la demanda del servicio.

Z Análisis de los resultados. Pueden utilizarse algunos parámetros estadísticos hallados en cuestionarios cuyos datos pueden ser analizados en cuanto a la incidencia o las tendencias. Pero dado que, como hemos mencionado más arriba, el análisis de los resultados es más bien de tipo subjetivo, será necesario comunicar los resultados de los mismos con las personas comprometidas en el suministro del servicio, para que ellas puedan proporcionar un punto de vista adicional sobre las posibles causas de los resultados negativos.

Z Aplicación de las acciones correctivas. Luego de haber podido analizar las posibles causas, se proyectarán las acciones correctivas para implementarlas rápidamente y se desarrollarán los planes para atacar los problemas raíces de los servicios defectuosos. También será importante idear planes de asistencia que será posible dar a los clientes que han recibido un servicio defectuoso.

- Z Mejora de la calidad. Al ser una empresa de servicios, y específicamente de servicios educativos, los problemas de calidad tenderán a ser crónicos, por lo tanto se hace necesario planificar programas de mejora que los ataquen e intenten reducir los defectos que se producen que no son fácilmente detectables. Algunos programas dirigidos al personal incluyen formación, capacitación, desarrollo y orientación de la carrera, periódicos para el personal, reasignación de puestos, etc.
- Z Comprobación del progreso. Mientras se planean las acciones correctivas y los programas de mejora y a medida que se van desarrollando se debe tener en cuenta la forma en que se puede comprobar el progreso de la calidad. De esta manera, se suministrará una retroalimentación de la información sobre la eficacia de dichos programas. Un componente importante de esta comprobación será la retroinformación proveniente de los empleados, ya que éstos pueden identificar los problemas del servicio y a ellos les ocurren, y son la mejor fuente de sugerencias relativas a acciones correctivas que seguramente serán efectivas para la solución de problemas esporádicos o crónicos.

12. J) II- EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

La evaluación educativa puede utilizarse como instrumento estratégico para el mejoramiento de la gestión y de la calidad de educación que se genera en la institución. Ello permite al sistema introducir modificaciones en su modo de operar y reorientar adecuadamente sus acciones.

Algunas estrategias de evaluación que están previstas implementar son:

- ❖ Estudios estadísticos. Con el objetivo de recoger todos los datos e informaciones estadísticas relacionadas con el sistema educativo, incluyendo, además su adecuado tratamiento de todos los posibles usuarios.
- ❖ Evaluación de los alumnos. De carácter pedagógico. Se trata de elaborar evaluaciones de ámbito institucional, no individual.
- ❖ Evaluación de los recursos. Para evaluar los efectos resultantes sobre la calidad de la enseñanza. Se dará fundamental importancia, en este aspecto, a la formación inicial y continua de los docentes y directores.
- ❖ Evaluación de las innovaciones. De modo que su eventual gestión cuente con el respaldo de una evaluación objetiva y científica.

- ❖ Evaluación del sistema institucional. Con el objetivo de informar, con indicadores pertinentes, los gastos, funcionamiento y resultados del sistema, sobre el resto del mercado objetivo.

En función de estos instrumentos podemos evaluar las distintas variables de la calidad educativa:

1. Calidad de la enseñanza. Rendimiento de los docentes en las salas.

Siendo los docentes los principales productores del rendimiento de la calidad del servicio que proponemos, proponemos algunos recursos para obtener los datos referentes a la calidad de los docentes:

- Datos documentales. Materiales que haya preparado, el sistema de registro, la planificación de la clase, las cartas a los padres, etc.
- Datos de observación. Tanto mediante observación directa como por medio de las cámaras web.
- Datos de logros. Los que los niños consiguen como consecuencia de estar educados por ellos. Los logros, actitudes y habilidades intelectuales y prácticas.

2. Calidad de las expectativas oficiales. El trabajo de los directores. Los

directores son los responsables del cumplimiento de la misión corporativa, especialmente en cuanto a la educación estimulación temprana de los niños.

Los aspectos que pueden ser evaluados son:

- Dirección eficaz del personal docente y de los niños, de los materiales y de los recursos, incluidos los económicos.
- Revisión sistemática del currículo que conduzca a la introducción de acciones promotoras de los valores cívicos y éticos, la integración de los niños con necesidades especiales, etc.
- Comunicación de los propósitos educativos específicos de la institución a los administradores, el personal y los padres.
- Evaluación y revisión de los programas educativos para cada área y edad evolutiva.
- Apreciación del rendimiento y desarrollo de los docentes.

- Ejecución de tareas de liderazgo que coordine las políticas educativas de la institución.

3. **Calidad de las expectativas de los clientes. Los aspectos organizacionales de la empresa.** Los criterios para evaluar esta variable serán:

- Edificación e infraestructura. Es decir, la adecuación de las instalaciones de acuerdo a la ordenanza municipal en vigencia y en relación a las exigencias del currículo y las necesidades de los niños.
- Correspondencia. El grado de coherencia, que según los criterios psicológicos y pedagógicos, corresponde a las aptitudes y capacidades de los niños según su edad evolutiva.
- Pedagogía. El grado de participación activa en su propio aprendizaje del niño.
- Progresión. Los esquemas de trabajo que se propone un auténtico progreso del niño, de etapa en etapa, en un currículo general y ordenado.
- Profesionalidad. Es decir, la gestión y dirección de los nombramientos docentes.
- Clima. Determinación de la calidad de las relaciones de la institución con los distintos actores de la comunidad educativa, tanto externos como internos.

13. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Como primer paso se procederá a comprar un bien inmueble, al que se harán las restauraciones necesarias para que sea un establecimiento idóneo y acorde a los requerimientos legales establecidos por la Ordenanza Municipal. Se procederá a la ejecución de las obras de infraestructura de acuerdo a las especificaciones antes citadas que serán realizadas por la empresa constructora seleccionada.

Se tendrá en cuenta, en este aspecto el control de las obras de construcción en tiempo y forma según el contrato vigente con la empresa, de manera que se ajuste a los plazos y pagos previstos en el proyecto.

En segundo término, se procederá a la adquisición de los bienes muebles, los útiles y recursos necesarios para el funcionamiento eficaz de estimulación temprana, cuidado y educación de los menores, de excelente calidad.

Luego se procederá a la inscripción de la institución en la Dirección General de Entes Privados de la Municipalidad de Córdoba. Se presentará la documentación requerida para la habilitación de la misma.

Se deberá comenzar, asimismo a realizar las actividades de aprovisionamiento de recursos humanos. El reclutamiento y selección del personal, de acuerdo a las especificaciones del análisis y descripción de los cargos y posteriormente la capacitación para cada puesto correspondiente a las características de la institución y transmisión de la cultura organizacional de la misma.

Es necesario que se implementen anticipadamente a la apertura de las inscripciones las estrategias de marketing, especialmente las relacionadas con la comunicación, es decir la difusión, promoción y publicidad de la institución.

La organización de la empresa estará compuesta por áreas o sistemas interrelacionados que posibilitarán el funcionamiento integrado y la visión de la organización como un todo.

Las tareas a realizarse para la implementación del proyecto serán los siguientes:

- M MONTAJE DE LA OBRA (80 días).
- M REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS (3 días).
- M AMOBLAMIENTO (5 días, simultánea a la instalación tecnológica).
- M INSCRIPCIÓN Y HABILITACIÓN MUNICIPAL (10 días, simultánea a las dos tareas anteriores).
- M APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS (25 días, simultánea a las tres tareas anteriores).
- M DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD (intensiva, 30 días antes de la apertura, pero constante luego de la misma)

El control de las etapas de ejecución del proyecto pueden observarse en el Anexo 4.

14. La franquicia

14. A) UNA POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO

Una franquicia comercial implica una relación que se establece entre un operador de un negocio -franquiciado- que aporta capital, trabajo y un local, y un franquiciante, que concede la licencia de uso de marca y provee capacitación y apoyo técnico de un formato de negocio probado y exitoso.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

Mediante una franquicia ofrecemos un negocio ya probado, con una marca establecida, y con una forma de trabajar experimentada a lo largo de los años que, en poco tiempo, puede ayudar al franquiciado a conseguir una posición empresarial que nos ha costado mucho trabajo y esfuerzo. Además, permite al franquiciado dedicarse plenamente al

cliente y, por tanto, a su propia facturación, ya que nuestra empresa se ocupará de todo aquello que el concepto necesita para seguir adelante.

La creación de una red de franquicias nos permitirá disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial local y nacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia comercial o franchising posee aspectos o elementos fundamentales tales como:

↳ **La licencia de marca:** es necesario que poseamos la titularidad -o el derecho a ejercitar los atributos de ella- de una marca conocida, confiable y exitosa.

↳ **La transferencia del know how:** el formato de negocio debe traducirse en normas concretas que se agrupan en un Manual Operativo. El know how es un conjunto de métodos, procedimientos y pautas, que pueden ser regulares o no, que se actualizan y perfeccionan en forma constante, que nace de la experiencia del franquiciante y que estaban fuera del conocimiento del franquiciado.

↳ **Asistencia técnica:** consiste básicamente en brindar al franquiciado asistencia y colaboración en todo el aspecto metodológico para dirigir el negocio. La elección del local, la selección del personal, el equipamiento, sistemas de computación, etc., son rasgos en los cuales comienza a funcionar la asistencia.

↳ **Control operativo:** otorgada la franquicia, deberemos realizar un seguimiento regular y sistemático sobre la marcha del negocio. La finalidad no sólo es el control, sino también solucionar problemas que puedan presentarse.

↳ **Pagos:** Son obligaciones dinerarias del franquiciado hacia el franquiciante, emergentes básicamente de su incorporación a la red (derecho de ingreso o 'initial fee', de las prestaciones de apoyo y supervisión periódicas -regalías o canon de franquicia-).

Adicionalmente, muchas franquicias prevén la conformación de fondos de publicidad y promoción, destinados a las acciones de difusión corporativas.

La creación de la franquicia nos permitirá:

- ❖ Estructurar la red comercial con un costo reducido, sin arriesgar capital.

- ❖ Expandir su actividad por medio de terceros, evitando la apertura de sucursales propias.
- ❖ Obtener una retribución por el uso de la marca y expandir el prestigio de la misma mediante los franquiciados.
- ❖ Disminuir el costo financiero de los inventarios.
- ❖ Reducir los costos fijos.

Recíprocamente, los beneficios que ofrecemos al **franquiciado** pueden citarse de la siguiente manera:

- ❖ Incorporarse a un sistema exitoso sin necesidad de tener que imponer un producto en el mercado.
- ❖ Recibir asistencia técnica en forma permanente.
- ❖ Adoptar un sistema estandarizado global.
- ❖ Poder recibir asistencia financiera para la compra de los requerimientos tecnológicos y mantenerlos en condiciones óptimas.

Las franquicias se pueden clasificar según la actividad que realizan, según la integración a la red y según su forma de expansión geográfica:

-> **Franquicia de Conversión.** El franquiciante capta negocios que operan en el mismo giro comercial, pero con marcas o denominaciones comerciales distintas, logrando que éstos se agrupen bajo sus parámetros.

-> **Franquicia de Distribución.** El franquiciante le otorga el nombre de la marca al franquiciado, le vende los productos que los franquiciados a su vez deben vender en los puntos de venta. El franquiciante puede ser el fabricante y el franquiciado el detallista, o el franquiciante el mayorista y el franquiciado el minorista.

-> **Franquicia Industrial.** El franquiciante le otorga al franquiciado el nombre de la marca y le exige que el establecimiento sea igual a la casa matriz, por lo tanto le cede los derechos de fabricación, tecnología y comercialización de los productos, tal como en las cadenas de comida rápida.

-> **Franquicia de Producción.** El franquiciante es propietario tanto de la marca como los productos que él mismo fabrica y que distribuyen los franquiciados.

-> **Franquicia Activa.** El franquiciado hace la inversión y maneja directamente el negocio. Es uno de los tipos más comunes.

-> **Franquicia Financiera.** El franquiciado no maneja el negocio directamente, sino que solo aporta capital en calidad de inversionista. Esto sucede cuando la cantidad a invertir es muy grande.

-> **Franquicia Asociativa.** En este caso el franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciante o es propietario de parte del negocio franquiciado.

-> **Franquicia Maestra.** El franquiciante otorga al franquiciado la exclusividad de desarrollar la franquicia en un país o una región determinada, con la posibilidad que el franquiciado pueda sub-franquiciar el negocio en esa área. Este tipo es muy común cuando las grandes corporaciones internacionales desean incursionar en un país.

-> **Franquicia de Área.** El franquiciante le concede al franquiciado la posibilidad de abrir hasta un determinado número de locales en un área geográfica en un tiempo determinado.

-> **Franquicia Unitaria.** Es el típico convenio según el cual una persona adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad.

-> **Franquicia de Servicios.** El franquiciante solo le ofrece en este caso al franquiciado una fórmula original, específica y distinta para prestar servicios con un método experimentado y caracterizado por su eficacia. Que será la que implementaremos en nuestra empresa.

El contrato de franquicia, entendido como aquel contrato que contiene las normas que rigen la relación entre el franquiciante y el franquiciado, es importante para el éxito del desarrollo de una franquicia.

Esta importancia se da en que las normas que deben ser aplicadas a este negocio en particular, se encuentran diseminadas en diversos instrumentos legales tales como el Código de Comercio, Código Civil, leyes de carácter tributario, y leyes y tratados internacionales que se refieran a Marcas, Patentes, Propiedad intelectual y Licencias.

Es necesario que el contrato mediante en el cual otorgaremos las franquicias sea un instrumento integral. El contrato contendrá los siguientes requisitos:

- Identificación precisa de las partes.
- Reconocimiento expreso de los derechos de Propiedad Intelectual de nuestra empresa (marca y demás elementos distintivos del negocio).
- Cesión de uso de las marcas y elementos distintivos, los límites a la cesión y las sanciones por excederse de los límites fijados.

Además nos comprometeremos a:

- - Entrenamiento y capacitación del franquiciado.
- - Asistencia previa a la factura del negocio franquiciado.
- - Entrega de los manuales de la franquicia.

Mientras que la empresa franquiciada deberá comprometerse a:

- - Los pagos que deba hacernos.
- - La obligación de aplicar los métodos, normas e instalaciones diseñados por nuestro instituto.
- - La obligación del franquiciado de informarnos de la gestión y trayectoria de las ventas, así como de permitir nuestra supervisión y control de la totalidad del negocio.
- - Plazo de vigencia del contrato.
- - La asignación de un territorio para la explotación de la franquicia.
- - Las causas de resolución del contrato, así como las penalidades por incumplimiento.
- - Garantías de cumplimiento.
- - Mecanismos de solución de controversias.

Es en este tipo de franquicias (de servicios) donde cobra vital importancia el Know How, como elemento que le indicará al franquiciado cómo llevar el negocio y organizar el trabajo, agrupando los distintos elementos del contrato de franquicia (marca, patente, servicios, asistencia técnica, publicidad, aprovisionamiento, etc)

El Know How, es el conjunto de conocimientos adquiridos en el hacer diario, científica o empíricamente, que servirán para el desarrollo de un fin determinado.

Este conocimiento está compuesto por experiencias positivas y experiencias negativas (saber no hacer); la circunstancia de que este conocimiento se desarrolle por éxitos y fracasos también implica un aprendizaje de conductas o actividades que no se deben hacer para el buen desarrollo del negocio.

La forma de su descripción y posterior implantación es de esencial importancia. Es lo que se ha denominado la "reproducibilidad".

La comunicación es fundamental para su éxito. De allí que sea fundamental la transmisión de la información, ya que le logra captar el interés de los potenciales franquiciados y facilita a estos la posibilidad de entrar al mercado sin la experiencia previa y sin conocimientos especiales.

El "know-how" es sustancial por el hecho de que el mismo incluya una información importante para la prestación de servicios a los usuarios finales y, en particular, la transformación de productos relacionada con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa financiera.

El "know-how", incide directamente en el valor comercial de la franquicia. Si el negocio a franquiciar tiene un "know-how" bien desarrollado y contiene buenas ideas. Su atractivo será mayor, por lo tanto también lo será su costo y posible rentabilidad.

La viabilidad del desarrollo de un negocio franquiciado depende íntimamente del desarrollo que pueda tener el know-how. Si el know-how, no está claramente descrito, será muy difícil ordenar el uso de las marcas o patentes, el aprovisionamiento, la asistencia técnica, la publicidad y la venta final del servicio.

El manual de la franquicia es, en realidad, el conjunto de documentos operativos que contienen toda la experiencia y el saber hacer el negocio del franquiciador.

El contenido resume la esencia del negocio y sobre todo la codifica y la hace transmisible a terceros. Estos, siguiendo al pie de la letra las instrucciones de los citados documentados, pueden gestionar un negocio de manera simple y eficaz, beneficiándose del período de experimentación sufrido por el franquiciador hasta poner a punto el sistema utilizado, pudiendo actuar desde el primer día como si de un experto se tratara.

14. B) GESTIÓN DE LA FRANQUICIA

La creación de la franquicia se proyectará luego de culminado el segundo año de vida del emprendimiento, teniendo en cuenta que es un tiempo prudencial en el que el servicio puede ya estar establecido en el mercado, y la marca será reconocida en su calidad.

Son muchas las razones por las que consideramos que nuestro proyecto puede ser franquiciable.

En primer lugar, creemos que el concepto de nuestra innovación puede ser transmitido y compartido por otros prestadores del mismo servicio y que es posible controlar la calidad del mismo.

Por otro lado, y como hemos observado en el apartado Aspectos económico-financieros, existirá un suficiente margen de ganancias para permitir el pago de una royalty por parte del franquiciado y todavía dejar una ganancia atractiva.

En tercer lugar, habrá suficiente demanda para el servicio para soportar un sistema de franquicia, como hemos demostrado con la investigación de mercado y la evaluación estratégica del proyecto.

Además, creemos poder tener una marca fuerte y reconocida, cuya imagen transmita un mensaje claro, producto de una marca registrada en todo el país.

Por último, creemos que después de dos años de experiencia, estaremos en condiciones de realizar la capacitación y entrenamiento a nuestros franquiciados, en cuanto al tiempo, interés y recursos necesarios para proveer sus expectativas.

Con respecto a los costos que se incurrirán por la implementación de la franquicia, se determinaron los siguientes, que suman un total de \$ 15.000:

- ❖ Los cargos legales de elaborar el documento de declaración de intenciones, y el registro de la oportunidad de franquicia.
- ❖ Cargos de contaduría para la auditoría financiera de su declaración, estimadas en horas extra al contador encargado del instituto.
- ❖ Costos de desarrollo de materiales para promocionar y publicar la oportunidad de su franquicia.
- ❖ Costos para desarrollar manuales y sistemas de operación para apoyar el sistema de franquicia.
- ❖ Costos de sueldos en personal de entrenamiento y capacitación.
- ❖ Estos costos se suman a otros costos normales de operar una franquicia, como costos de espacios alquilados, viajes, soporte administrativo, suministros, utilidades, etc.

Con respecto a los ingresos, se percibirán los siguientes pagos:

- Pago de derechos por la franquicia, equivalente a \$ 2.000.
- Regalías o royalty, correspondiente al 7 % de cada niño inscripto y sus cuotas mensuales.
- Pago de gastos de publicidad, en un 3 % del total anual.

Sin embargo habrá que prever una investigación de mercado que pueda darnos las pautas necesarias para contemplar la estructura del mercado, antes de aventurarnos a implementar la franquicia. Algunos puntos que consideramos importantes de analizar son los siguientes:

- Número suficientemente amplio de clientes potenciales en el mercado en el que pretendemos desarrollar la franquicia.
- Número suficiente de clientes en una zona de exclusividad de tipo medio.
- Población mínima de infantes, condiciones socioeconómicas, nivel educativo de la población adulta, y otros requisitos indispensables en la zona geográfica donde pretendemos instaurar y operar exitosamente la franquicia.
- Prevención de un crecimiento paulatino de las expectativas del mercado.

- Estabilidad o cambios paulatinos en el marco socioeconómico donde actuamos.
- Visión del mercado objetivo al que nos dirigimos y conocimiento de los aspectos y características de la demanda potencial.
- Análisis de los competidores directos en cuanto al número y características distintivas.
- Conocimiento de las estrategias que aplican nuestros competidores en su expansión.

La gestión de la franquicia se desarrollará como sistema de asesoramiento y capacitación para el funcionamiento del servicio educativo, entrenando e informando acerca de las condiciones de instalación, infraestructura, capacitación del personal, requisitos de los docentes y demás aspectos característicos de la imagen corporativa del Jardín Maternal “Maternity Care”

El conjunto de documentos que componen el Manual de la Franquicia será de suficiente calidad en sus contenidos y, sobre todo, de una gran claridad en su interpretación.

Su elaboración será simple y eficaz, pensada para un uso frecuente y de suficiente elasticidad, para ser actualizados continuamente. El paquete de franquicia es el elemento de mayor valor en la franquicia, siendo parte esencial de la misma y el principal aporte del franquiciador.

El conjunto de documentos que debe contener son los siguientes:

- **El Dossier Informativo.**

Este contendrá todas aquellas informaciones que sean de interés para el franquiciado y todos los elementos que queremos transmitir al franquiciado en el momento de la venta.

Su comprensión debe ser sencilla e inmediata, debiendo estar perfectamente identificados los mensajes emitidos con la verdadera dimensión de la empresa.

Este básicamente contendrá:

- Imagen global de la organización.
- Detalle del servicio ofrecido.
- Filosofía general de la organización.
- Mensajes publicitarios identificativos de la institución.
- Ventajas de la Franquicia en cuestión.
- Historia de la organización y su evolución.
- Perspectiva de desarrollo.
- Implantación actual y fechas de apertura.
- Extracto del contrato de Franquicia.

- Inversión inicial y cuenta de resultados.
- Características generales necesarias del local.
- Condiciones generales de afiliación.

- **Manual de Imagen Corporativa**

En Franquicia esta imagen adquiere mucha más importancia, ya que es uno de los puntos fuertes de la misma. Junto con la transferencia de tecnología, la marca y el producto, es LA IMAGEN GLOBAL CORPORATIVA lo que da al conjunto su personalidad diferenciadora frente a otros de distribución comercial.

La imagen en su conjunto está recogida en un manual que la sistematiza para su posterior utilización.

- **Manual de Instrucciones de Instalación**

Salvo en el caso de que la central se encargue de entregar el punto de venta "llaves en mano", conseguir un establecimiento en total consonancia con la imagen y los estándares de operatividad de la cadena, sólo se puede lograr con éxito si contamos con un exhaustivo manual que lleve paso a paso al franquiciado en la instalación de su nuevo negocio.

- **Manual Operativo de Funcionamiento**

Reúne las instrucciones que nuestra empresa facilita al franquiciado para la gestión de su emprendimiento. Su contenido estará dividido en cuatro partes:

1. Presentación de la Franquicia.
2. Instrucciones de funcionamiento general del instituto.
3. Directrices y filosofía del mismo.
4. Instrucciones administrativas y de organización.
5. Instrucciones relativas a la publicidad local y campañas de promoción.

La calidad de un manual de franquicia, afecta directamente a la marcha de la central. El manual aglutina a su alrededor a los franquiciados, haciendo de todos ellos una fuerza homogénea, con independencia del lugar de ubicación.

- **Manual Jurídico**

Comprende los documentos que informan de los derechos y obligaciones generales a los que están sometidas todas las empresas franquiciadoras y los propios franquiciados, así como todas las informaciones complementarias que pudiesen ser de interés jurídico, para el tipo de franquicia en cuestión.

Este estará compuesto por:

- Código deontológico de Franquicia.

- Precontrato de Franquicia.
- Contrato de Franquicia.

14.C) EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA FRANQUICIA

Como proveedores originales del servicio deseamos dirigir a nuestros intermediarios para mejorar el desempeño, solidificar la imagen e incrementar las utilidades e ingresos. Una medida de control que se utilizará será el cumplimiento de los requisitos contractuales de la franquicia.

Si embargo las estrategias predominantes de control de calidad se basarán sobre el *empowerment*.

En las estrategias de empowerment, el proveedor original del servicio proporciona información, investigación o procesos para ayudar a los intermediarios a desempeñarse bien en el servicio.

Estas clases de estrategias permiten un buen grado de flexibilidad a los franquiciados, ya que creemos que los talentos y capacidades de nuestros intermediarios aflorarán más rápidamente por medio de la participación.

φ ***Ayudar al intermediario a crear procesos de servicios orientados al cliente.***

Estimamos que las empresas franquiciadas no tendrán los fondos suficientes para patrocinar sus propios estudios sobre los clientes o los esfuerzos de reingeniería. Una manera para que la organización mejore el desempeño es que realicemos estudios sobre las condiciones estándares relacionadas con la ejecución del servicio, y que posteriormente se los proporcionemos a los intermediarios como un servicio.

φ ***Proveer los sistemas necesarios de respaldo.*** Se proveerán los conocimientos necesarios para que los franquiciados puedan realizar una prestación de servicio adecuada y determinada a los estándares de nuestra empresa.

φ ***Estimular a los intermediarios para que brinden calidad en el servicio.***

Invertiremos en capacitación y otras formas de desarrollo para mejorar las habilidades y los conocimientos de los intermediarios y sus empleados. De esta manera nuestra empresa podrá crear una revisión de operaciones que examinará los aspectos operativos y financieros de nuestros franquiciados, evaluando sus niveles de eficiencia y detectando los temas específicos donde serán necesarios crear nuevos medios de capacitación y desarrollo.

- φ *Cambiar a una estructura de administración cooperativa.* Deseamos que las técnicas de empowerment puedan servir para administrar y motivar a nuestros franquiciados. Creemos que es posible crear equipos de trabajadores y de administradores locales de la misma empresa franquiciada, y poner la confianza en nuestros intermediarios.

15. Conclusiones

Nos planteábamos al comienzo del trabajo, la viabilidad de una empresa que por las características que presenta parecía casi imposible en un país en vías de desarrollo.

Sin embargo, el desafío a la creatividad para la búsqueda de nuevos recursos nos muestra una nueva perspectiva.

Tal vez el punto más débil para la implementación del proyecto sea el que se refiere a los requerimientos económico- financieros, dado que la inestabilidad económica, el aumento de la insatisfacción de necesidades básicas en la sociedad, las nuevas políticas económicas, la disminución de la importación de tecnologías e insumos informáticos entre otros, nos hacían pensar que nuestra meta era cada vez más insostenible.

Es a partir de una crisis donde surgen las innovaciones. Por ello planificamos la utilización de la red informática que empleamos como característica distintiva de nuestro emprendimiento, para generar la sponsorización de la página web. Esta herramienta permitirá constituir una fuente mas de financiamiento. Las organizaciones que publicitarían serían clientes del nuevo negocio, y un medio de comunicación y promoción de nuestra empresa.

El sistema de franquicias es otro modo de reestructurar la red comercial, reducir costos, expandir la actividad, evitando la inversión directa de capital y el posicionamiento de empresas

competidoras, obteniendo retribución y prestigio por el uso de la marca, y disminución de los costos de financiamiento.

La inversión en tecnología es importante y esto se constituye en una barrera de entrada a futuros competidores.

En cuanto a los Recursos Humanos, es de destacar que se los debe capacitar adecuadamente a las características especiales que competen a este proyecto. La madurez en la personalidad de cada uno de los profesionales, personal docente y auxiliar será supervisada de forma permanente, no solo por las autoridades, sino por los mismos clientes. Asimismo, será necesario crear un ambiente especialmente adecuado para generar en el personal una cultura que posibilite el desarrollo de las actividades en un contexto con permanente monitoreo de cámaras web. Se promoverá además el aprendizaje, la capacitación y el desarrollo permanente.

Sin embargo, la crisis económica en que está inmerso nuestro país nos permitió la utilización más efectiva de la creatividad para pensar en nuevas estrategias de implementación.

Considerando que el campo de la educación preescolar es un espacio de trabajo dificultoso por la existencia de múltiples fuerzas sociales, la planificación debe ser necesariamente estratégica.

Como mencionáramos en la introducción, del presente trabajo final es una instancia fundamental en el camino de la formación para el rol profesional como Administrador de Organizaciones, insertos en una realidad social concreta.

El desarrollo del trabajo nos permitió reflexionar y diseñar por medio de la planificación estratégica, un espacio social e institucional de creciente importancia en el mercado actual.

Además nos insto a revisar contenidos interdisciplinarios que aportaron para dar un broche final a nuestra formación profesional.

16. Bibliografía

- 0 ARGENTINA SKY CLUB. REVISTA DE VUELO. Año 1. N° 2. Buenos Aires. Abril 2002.
- 0 BLANCO, R. *Desafíos de la Educación y Cuidado de la Primera Infancia en los Países de América Latina*, Unesco-Orealc, Santiago, Chile. 2000.
- 0 BOROIAM, Donald. *Las ventajas del franchising*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1993.
- 0 ÁLVAREZ Héctor. *Principios de administración*. Ediciones Eudecor. Córdoba. 1996.
- 0 BLAIN, I. *El franchising a la hora de la verdad*. En MERCADO CÓRDOBA. Córdoba. Junio 1994.
- 0 BRAIDOT, Néstor. *Marketing Total*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1994.
- 0 CAYUELA, Oscar. *Re-creando la administración. Teorías. Técnicas. Modelos*. Ediciones Eudecor. Córdoba. 1998.
- 0 CEPAL/UNESCO. *Educación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago, Chile. 1992.
- 0 CHIAS, Joseph. *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*. Mc Graw Hill. España. 1991.

- 0 CHIAVENATO, Idalberto. *Administración. Proceso administrativo. Teoría. Proceso. Práctica*. Mc. Graw Hill. Bogotá. 2001.
- 0 CORDEVIOLA DE ORTEGA, María Inés. *Cómo trabaja un jardín de infantes*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1972.
- 0 DELORS, J.y col. *La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XX*. Unesco, Paris. 1996.
- 0 EGUÍA, Javier. *Dejan huella en los oídos*. En LA VOZ DEL INTERIOR. Economía. Córdoba. 25 de agosto de 2002.
- 0 FAIDERKNOP B.; SLONIANSKY, E. *Aportes de la ciencia para la administración de la escuela*. En ALTA GERENCIA. ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN. Año 1 y 2. N° 3. Buenos Aires. Diciembre 1991- Abril 1992.
- 0 FARDELLI CORROPOLESE, Claudio. *Las pequeñas y medianas empresas. Los colegios privados*. Publicación N° 3. Instituto de Investigaciones administrativas. Facultado de Ciencias Económicas. U.B.A. Buenos Aires. 1995.
- 0 FERNÁNDEZ, L. *Instituciones educativas*. Piados. Buenos Aires. 1.996.
- 0 FINQUELIEVICH, S.; CAROL, J; VIDAL, A. *Nuevas tecnologías en la ciudad. Información y comunicación en la cotidianeidad*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. 1992.
- 0 FINQUELIEVICH, Susana y col. *Ciberciudades? Informática y gestión humana*. Oficina de publicaciones del Ciclo Básico Común, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. 1996.
- 0 FINQUELIEVICH, S. y SCHIAVO, E. (COMP.). *La ciudad y sus TICs*. Universidad de Quilmes. Buenos Aires. 1997.
- 0 FONSECA, Diego. *Franquiciamania*. En AMÉRICA ECONOMÍA. N° 229. Buenos Aires. Mayo 2002.
- 0 FRABBONI, Franco. *La educación de los niños de cero a 6 años*. Editorial Cincel. Madrid. 1984.
- 0 FRANCHASING MAGAZINE. Edición especial. Año 7. Buenos Aires. Marzo 2002.
- 0 FRYDMAN, Andrés. *La esencia del marketing de servicios*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1997.
- 0 GELI, Alejandro (comp.). *Qué es la administración. Las organizaciones del futuro*. Diseño de estrategia organizacional, de Jorge Narváez, cap. 2. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1998.

- 0 GONZÁLEZ CALVILLO, E. y GONZÁLEZ CALVILLO, R. *Franquicias. La revolución de los 90*. Mc. Graw Hill. México. 1992.
- 0 GRIMA TERRE, J; TENA MILLAN, J. *Análisis y formulación de estrategia empresarial*. Editorial Hispanoeuropea S.A. España. 1987.
- 0 HAMPTON, David. *Administración*. Mc. Graw Hill. México. 1989.
- 0 HESKETT, J.; EARL SASSER, W.; HART, C. *Cambios creativos en servicios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1993.
- 0 HERMIDA, J; SERRA, R; KASTIKA, E. *Administración & estrategia. Teoría y práctica*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1994.
- 0 HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; BAPTISTA, L.; FERNÁNDEZ COLLADO. *Metodología de la investigación*. Ediciones Mc Graw Hill. México. 1999.
- 0 JURAN, J.; GRYNALD, F. *Manual de control de calidad*. 4º Edición. Volumen II. Mc. Graw Hill, Madrid, 1993.
- 0 KOTHLER, Phillips. *Dirección de mercadotecnia*. Prentice Hall. México. 1996.
- 0 LEHMANN, Donald. *Investigación y análisis de mercado. Marketing universitario*. Editorial CECSA. México. 1998.
- 0 LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN. Ley N° 24.195.
- 0 LEY DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Ley N° 8.113.
- 0 LIRA, Maria Isabel. *Manuales de Estimulación Temprana. Primer y Segundo año de vida*. Editorial Nuevo Extremo. Buenos Aires. 1986.
- 0 LOVELOCK, Christopher. *Mercadotecnia de servicios*. Prentice Hall. México. 1997.
- 0 MAHLER, S. *El nacimiento psicológico del infante humano*. Editorial Marymar. Buenos Aires. 1977.
- 0 MANÉS, Juan Manuel. *Marketing para instituciones educativas*. Cuadernos Granica. Buenos Aires. 1997.
- 0 MATERI, L.; BAHLER, R. *Administración y organización de los sistemas escolares*. Kapeluz. Buenos Aires. 1987.
- 0 MENÉNDEZ, Nelly y Otros. *Jardín Maternal. Bases para una legislación*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1988.
- 0 MOZERE, L; AUBERT, G. *Guarderías...Experiencias, descubrimientos, perspectivas*. Editorial Gedisa. México. 1985.
- 0 ORDENANZA N° 10.287. Consejo Deliberante de Córdoba. Octubre 2000.
- 0 PALACÍN DE JURI, G.; BUSTOS, N. *Jardín Maternal. Hacia una sistematización constructiva*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. 1993.

- 0 PIAGET, Jean. *Psicología del niño*. Ediciones Morata. Madrid. 1993.
- 0 PIAGET, Jean. *El nacimiento de la inteligencia en el niño*. Editorial Grijalbo. México. 1994.
- 0 PRIMER ENCUENTRO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL SOBRE EVALUACIÓN DE CALIDAD. Volumen 1. Universidad Nacional de Salta. Salta. Junio 1992.
- 0 PROGRAMA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Cumbre Iberoamericana. Documentos. Volumen 1. Buenos Aires. 1996.
- 0 ROBBINS, S.; COULTIER, M. *Administración*. Prentice Hall. México. 1996.
- 0 RUIZ, Adolfo. *Marketing de servicios*. Editorial Tesis. Buenos Aires. 1990.
- 0 SÁNCHEZ DE STEISLEGER, M; RODRIGO, M; FERNÁNDEZ, H; SILVA, R. *Jardín maternal. Vivencias y Experiencias para compartir la tarea cotidiana*. Ediciones Corcel. Buenos Aires. 1990.
- 0 SENLLE, A. *Calidad Total en los servicios y en la administración pública*. Gestión 2000. Barcelona. 1993.
- 0 SAPAG CHAIN, N; SAPAG CHAIN, R. *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc. Graw Hill. Colombia. 1996.
- 0 SAPAG CHAIN, N. *Criterios de evaluación de proyectos. Cómo medir la rentabilidad de las inversiones*. Mc Graw Hill. Colombia. 1998.
- 0 SAPOROSI, Gerardo. *La era del franchising*. En ALTA GERENCIA. ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN. Año 1. Tomo 1. N° 6. Buenos Aires. 1992.
- 0 SORIANO, Claudio. *Internet: el plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1998.
- 0 SPITZ, Rene. *El primer año de vida del niño*. Editorial Aguilar. 1970.
- 0 STONER, S; FREEDMAN, R. *Administración*. Prentice Hall. México. 1994.
- 0 THOMPSON, A.; STICKLAND, A. *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mc. Graw Hill. México. 1994.
- 0 THOMPSON, A.; STICKLAND, A. *Administración Estratégica*. Mc. Graw Hill. México. 2000.
- 0 TORRES DE DI GIANO, Maria Viviana. *Estimulación Temprana: hacia la humanización*. Editorial Actilibro. Buenos Aires. 1992.
- 0 WALLON, Henri. *La evolución psicológica del niño*. Editorial Psique. Buenos Aires. 1976.

- 0 WILSON, John. *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Piados. España. 1992.
- 0 WINNICOTT, Donald. *El niño y el mundo externo*. Editorial Lumen. Buenos Aires. 1993.
- 0 ZEITHAML, V.; BITNER, M. *Marketing de servicios. Un enfoque de la integración del cliente a la empresa*. Mc. Graw Hill. México. 2001.

17. Anexos

ANEXO 1

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

NECESIDAD DE INFORMACIÓN

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PREGUNTAS

- ‖ ¿Cuáles son las características de los potenciales consumidores del servicio?
- ‖ ¿Qué necesidades tienen los consumidores de esta área de actividad?
- ‖ ¿Cuáles son los servicios sustitutos y cuáles sus características?
- ‖ ¿Qué grado de aceptación tendrían los consumidores sobre la aplicación de una red de Comunicación Mediatizada por Computadora?

OBJETIVO GENERAL

- ◁ Lograr la información necesaria para diseñar un servicio que sea adecuado a las características y necesidades de los potenciales consumidores.

- ◁ Detectar las características del entorno social que influirían en la inserción de nuestro bien intangible, determinando las ventajas competitivas que favorecerán al servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◁ Realizar una aproximación a las características de los futuros consumidores del servicio.
- ◁ Obtener información acerca de la competencia en el área de estudio.
- ◁ Estudiar el impacto de la aplicación de nuevas tecnologías al servicio.

ALCANCE Y LÍMITES

La investigación pretendió obtener información general acerca de los potenciales consumidores y de los usuarios que ya están utilizando un servicio de la competencia, en la ciudad de Córdoba.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Utilizamos tres diseños de entrevistas personales (una para cada población) realizadas especialmente para el estudio, como fuente de datos primarios.

Para facilitar el análisis de los datos recopilados, los encuestados debieron contestar una entrevista de tipo estructurado, en base a un cuestionario de preguntas cerradas. Las encuestas se realizaron personalmente de manera verbal, mientras algunos de ellos prefirieron tomar las hojas y contestar ellos mismos las preguntas.

A continuación se presentan los tres modelos de entrevistas para cada unidad de análisis, si bien son muy similares, pero adaptadas a la situación específica de cada unidad muestral:

CUESTIONARIO PARA PADRES CUYOS HIJOS ASISTEN A JARDÍN MATERNAL

- 1) Sexo:
 - a. Masculino ¹
 - b. Femenino ¹

- 2) Edad:
 - a. De 20 a 24 años ¹
 - b. De 25 a 30 años ¹

- c. De 30 a 34 años
 - d. De 35 a 40 años
 - e. Más de 40 años
- 3) Estado civil:
- a. Soltero
 - b. Casado o en pareja
 - c. Separado o divorciado
 - d. Viudo
- 4) ¿ Está Ud. trabajando actualmente ?
- a. Sí
 - b. No
- 5) ¿ Trabaja en relación de dependencia ?
- a. Sí
 - b. No
- 6) ¿ Qué puesto ocupa ?
- a. Director
 - b. Administrativo
 - c. Gerente
 - d. Subgerente
 - e. Coordinador
 - f. Jefe de área
 - g. Supervisor
 - h. Empleado
 - i. Obrero
 - j. Otro Especifique
- 7) ¿ Cuántas horas diarias permanece fuera del hogar ?
- a. Entre 1 y 3 horas
 - b. Entre 3 y 5 horas
 - c. Entre 5 y 7 horas
 - d. Más de 7 horas
- 8) ¿ Tiene acceso a Internet durante las horas en que permanece fuera del hogar ?
- a. Sí
 - b. No
- 9) ¿ Está su cónyuge trabajando actualmente ? (sólo si respondió item 3) b.)
- a. Sí
 - b. No
- 10) ¿ Trabaja su cónyuge en relación de dependencia ?
- a. Sí
 - b. No
- 11) ¿ Qué puesto ocupa su cónyuge ?
- a. Director
 - b. Administrativo
 - c. Gerente

- d. Subgerente
- e. Coordinador
- f. Jefe de área
- g. Supervisor
- h. Empleado
- i. Obrero
- j. Otros

12) ¿Cuántas horas diarias permanece su cónyuge fuera del hogar?

- a. Entre 1 y 3 horas
- b. Entre 3 y 5 horas
- c. Entre 5 y 7 horas
- d. Más de 7 horas

13) ¿ Tiene su cónyuge acceso a Internet durante las horas en que permanece fuera del hogar?

- a. Sí
- b. No

14) Antes de elegir este Jardín Maternal para el cuidado de sus hijos, ¿utilizó otro servicio?

- a. Sí
- b. No

15) ¿ Qué servicio utilizó anteriormente? (Sólo si contestó afirmativamente 14)

- a. Una niñera
- b. Un pariente o vecino
- c. Otro Jardín Maternal
- d. Otro Especifique

16) ¿ Por qué eligió utilizar este servicio de Jardín Maternal? (Elegir sólo una opción. Priorice la que considere la más importante)

- a. Porque es económico
- b. Porque es seguro y confiable
- c. Porque está cercano a mi hogar
- d. Porque permite la sociabilización a mi hijo
- e. Porque lo educan de acuerdo a su edad
- f. Porque posee buenos recursos didácticos
- g. Porque me lo recomendaron
- h. Otro motivo Especifique

17) ¿ Sabe Ud. Si el Jardín Maternal donde envía a su hijo se encuentra habilitado?

- a. Sí
- b. No

18) ¿ Qué es lo más importante para Ud a la hora de elegir un Jardín Maternal ? (Puede elegir hasta 3 opciones, asignándoles un puntaje)

- a. La capacitación de los docentes
- b. La limpieza e higiene

- c. La comodidad y ubicación
↑
- d. La existencia de un equipo interdisciplinario
↑
- e. El precio
↑
- f. La calidad en la enseñanza
↑
- g. El grado de concordancia entre la educación de los padres y el de la institución ↑
- h. La comunicación de la institución con los padres
↑
- i. La posibilidad de socializarse con otros niños
↑
- j. El avance tecnológico y la infraestructura
↑
- k. El reconocimiento de la institución
↑
- l. Otro. Especifique

19) ¿Cómo evaluaría la comunicación entre Ud. y la institución?

- a. Muy fluida ↑
- b. Apropiaada ↑
- c. Poco fluida ↑
- d. Nula ↑

20) ¿Desearía Ud. que la institución le permita mantenerse en contacto con su hijo en el momento en que Ud. desee?

- a. Definitivamente sí ↑
- b. Probablemente sí ↑
- c. No estoy seguro ↑
- d. Probablemente no ↑
- e. Definitivamente no ↑

CUESTIONARIO PARA EMBARAZADAS

- 1) Edad:
 - a. De 20 a 24 años ↑
 - b. De 25 a 30 años ↑
 - c. De 30 a 34 años ↑
 - d. De 35 a 40 años ↑
 - e. Más de 40 años ↑
- 2) ¿ Está Ud. trabajando actualmente ?
 - a. Sí ↑
 - b. No ↑
- 3) ¿Trabaja en relación de dependencia ?
 - a. Sí ↑

b. No

- 4) ¿Qué puesto ocupa ?
- b. Director
 - c. Administrativo
 - d. Gerente
 - e. Subgerente
 - f. Coordinador
 - g. Jefe de área
 - h. Supervisor
 - i. Empleado
 - j. Obrero
 - k. Otro Especifique
- 5) ¿Cuántas horas diarias permanece fuera del hogar ?
- a. Entre 1 y 3 horas
 - b. Entre 3 y 5 horas
 - c. Entre 5 y 7 horas
 - d. Más de 7 horas
- 6) ¿ Tiene acceso a Internet durante las horas en que permanece fuera del hogar ?
- a. Sí
 - b. No
- 7) ¿Está su cónyuge trabajando actualmente ? (sólo si respondió item 3) b.)
- a. Sí
 - b. No
- 8) ¿Trabaja su cónyuge en relación de dependencia ?
- a. Sí
 - b. No
- 9) ¿ Qué puesto ocupa su cónyuge ?
- a. Director
 - b. Administrativo
 - c. Gerente
 - d. Subgerente
 - e. Coordinador
 - f. Jefe de área
 - g. Supervisor
 - h. Empleado
 - i. Obrero
 - j. Otros
- 10) ¿Cuántas horas diarias permanece su cónyuge fuera del hogar?
- a. Entre 1 y 3 horas
 - b. Entre 3 y 5 horas
 - c. Entre 5 y 7 horas
 - d. Más de 7 horas

- 11) ¿ Tiene su cónyuge acceso a Internet durante las horas en que permanece fuera del hogar?
- Sí
 - No
- 12) ¿ Qué servicio utilizaría para el cuidado de su hijo?
- Una niñera
 - Un pariente o vecino
 - Otro Jardín Maternal
 - Otro Especifique
- 13) ¿ Por qué elegiría utilizar ese servicio de Jardín Maternal? (Elegir sólo una opción. Priorice la que considere la más importante)
- Porque es económico
 - Porque es seguro y confiable
 - Porque está cercano a mi hogar
 - Porque permite la sociabilización a mi hijo
 - Porque lo educan de acuerdo a su edad
 - Porque posee buenos recursos didácticos
 - Porque me lo recomendaron
 - Otro motivo
- Especifique
- 14) ¿ Qué sería lo más importante para Ud a la hora de elegir un Jardín Maternal ? (Puede elegir hasta 3 opciones, asignándoles un puntaje)
- La capacitación de los docentes
 - La limpieza e higiene
 - La comodidad y ubicación
 - La existencia de un equipo interdisciplinario
 - El precio
 - La calidad en la enseñanza
 - El grado de concordancia entre la educación de los padres y la institución
 - La comunicación de la institución con los padres
 - La posibilidad de socializarse con otros niños
 - El avance tecnológico y la infraestructura
 - El reconocimiento de la institución
 - Otro. Especifique
.....

- 15) ¿Desearía Ud. que la institución le permita mantenerse en contacto con su hijo en el momento en que Ud. desee?
- a. Definitivamente sí
 - b. Probablemente sí
 - c. No estoy seguro
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no

**CUESTIONARIO PARA PADRES CUYOS HIJOS NO ASISTEN A JARDÍN
MATERNAL**

- 1) Edad:
- a. De 20 a 24 años
 - b. De 25 a 30 años
 - c. De 30 a 34 años
 - d. De 35 a 40 años
 - e. Más de 40 años
- 2) ¿Está Ud. trabajando actualmente ?
- a. Sí
 - b. No
- 3) ¿Trabaja en relación de dependencia ?
- a. Sí
 - b. No
- 4) ¿Qué puesto ocupa ?
- a. Director
 - b. Administrativo
 - c. Gerente
 - d. Subgerente
 - e. Coordinador
 - f. Jefe de área
 - g. Supervisor
 - h. Empleado
 - i. Obrero
 - j. Otro Especifique
- 5) ¿Cuántas horas diarias permanece fuera del hogar ?
- a. Entre 1 y 3 horas
 - b. Entre 3 y 5 horas
 - c. Entre 5 y 7 horas
 - d. Más de 7 horas
- 6) ¿ Tiene acceso a Internet durante las horas en que permanece fuera del hogar ?
- a. Sí
 - b. No
- 7) ¿Está su cónyuge trabajando actualmente ?

- c. Sí
- d. No
- 8) ¿Trabaja su cónyuge en relación de dependencia ?
- a. Sí
- b. No
- 9) ¿ Qué puesto ocupa su cónyuge ?
- a. Director
- b. Administrativo
- c. Gerente
- d. Subgerente
- e. Coordinador
- f. Jefe de área
- g. Supervisor
- h. Empleado
- i. Obrero
- j. Otros
- 10) ¿Cuántas horas diarias permanece su cónyuge fuera del hogar?
- a. Entre 1 y 3 horas
- b. Entre 3 y 5 horas
- c. Entre 5 y 7 horas
- d. Más de 7 horas
- 11) ¿ Tiene su cónyuge acceso a Internet durante las horas en que permanece fuera del hogar?
- a. Sí
- b. No
- 12) ¿ Qué servicio utiliza para el cuidado de su hijo?
- a. Una niñera
- b. Un pariente o vecino
- c. Otro Jardín Maternal
- d. Otro Especifique
- 13) ¿ Por qué eligió utilizar ese servicio de Jardín Maternal? (Elegir sólo una opción. Priorice la que considere la más importante)
- a. Porque es económico
- b. Porque es seguro y confiable
- c. Porque está cercano a mi hogar
- d. Porque permite la sociabilización a mi hijo
- e. Porque lo educan de acuerdo a su edad
- f. Porque posee buenos recursos didácticos
- g. Porque me lo recomendaron
- h. Otro motivo Especifique
-
- 14) ¿ Qué es lo más importante para Ud. a la hora de elegir un Jardín Maternal? (Puede elegir hasta 3 opciones, asignándoles un puntaje)
- a. La capacitación de los docentes

- b. La limpieza e higiene
↑
- c. La comodidad y ubicación
↑
- d. La existencia de un equipo interdisciplinario
↑
- e. El precio
↑
- f. La calidad en la enseñanza
↑
- g. El grado de concordancia entre la educación de los padres y la institución ↑
- h. La comunicación de la institución con los padres
↑
- i. La posibilidad de socializarse con otros niños
↑
- j. El avance tecnológico y la infraestructura
↑
- k. El reconocimiento de la institución
↑
- l. Otro. Especifique
..... ↑

- 15) ¿Desearía Ud. que la institución le permita mantenerse en contacto con su hijo en el momento en que Ud. desee?
- a. Definitivamente sí ↑
 - b. Probablemente sí ↑
 - c. No estoy seguro ↑
 - d. Probablemente no ↑
 - e. Definitivamente no ↑

RECOLECCIÓN DE DATOS

Las encuestas se realizaron en un lapso de 30 días, durante los meses de junio y julio de 2002, nosotros mismos, y se efectuaron a la salida de los Jardines Maternales privados, donde se establecía el contacto con los sujetos, a algunos de los cuales se les pedía concertar una cita para no causar molestias. Las tres instituciones educativas seleccionadas al azar fueron Jardín Joan Miró, Jardín Diente Flojo y Jardín El Osito Nomeacuerdo.

En las instituciones de salud privadas se procedió de manera similar, efectuando las encuestas en las mismas salas de espera. Las clínicas e instituciones privadas de salud donde se realizaron las encuestas fueron Sanagec, Clínica del Niño, Reina Fabiola y La Natividad.

La mayoría de los sujetos a los que se les solicitó la colaboración, previa información sobre el propósito del estudio, accedió gentilmente, especialmente en las clínicas privadas.

ANÁLISIS DE DATOS

UNIDAD DE ANÁLISIS MUJERES EMBARAZADAS

Como puede apreciarse en la tabla, el 75% de las mujeres están trabajando actualmente¹⁹.

SUJETOS QUE TRABAJAN ACTUALMENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Sí	30	75,0	75,0	75,0
	No	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Del total de mujeres, un 55% de ellas tiene acceso a internet en las horas en que no se encuentra en el hogar.

ACCESO A INTERNET FUERA DEL HOGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Sí	22	55,0	55,0	55,0
	No	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Con respecto al cónyuge, dos de las 40 mujeres no estaban en pareja y los 38 cónyuges tenían en su trabajo un acceso a internet de un 57%, cifra considerable si se trata sólo de clientes potenciales.

ACCESO A INTERNET DEL CÓNYUGE FUERA DEL HOGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	0	2	5,0	5,0	5,0
	Sí	23	57,5	57,5	62,5
	No	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Asimismo, puede observarse en las tablas siguientes la relación entre el tipo de ocupación y la posibilidad de acceder a internet. Los sujetos que están en relación de dependencia, y ocupan puestos más altos, tienen mayor acceso a internet.

RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE TRABAJO, EL PUESTO QUE OCUPA Y EL ACCESO A INTERNET

Count

				Tiene acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar		Total
				Sí	No	
Trabaja en relación de dependencia	Sí	Qué puesto ocupa	Administrativa	6		6
			Gerente	2		2
			Coordinadora	1		1
			Jefe de área	2		2
			Supervisora	2		2
			Empleada	2	5	7
			Otro	1	2	3
	Total	16	7	23		
	No	Qué puesto ocupa	0	3	7	10
			Directora	1		1
			Otro	2	4	6
			Total	6	11	17

Esto es similar tanto en las mujeres como en los hombres.

¹⁹ Este dato corresponde a todas las mujeres embarazadas que conservan el trabajo, aún cuando estén con licencia de maternidad.

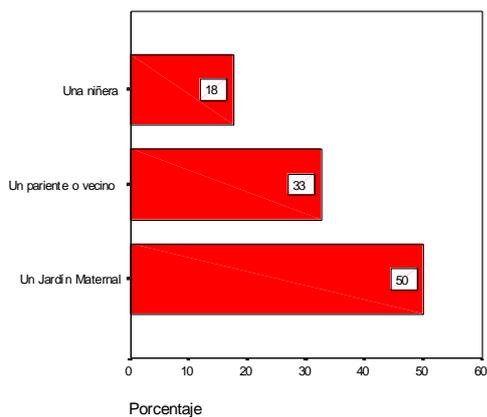
RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE TRABAJO DEL CÓNYUGE, EL PUESTO QUE OCUPA Y EL ACCESO A INTERNET
Count

				Tiene su cónyuge acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar				
				0	Sí	No	Total	
Trabaja su cónyuge en relación de dependencia	0	Qué puesto ocupa su cónyuge	0	2			2	
		Total		2			2	
	Sí	Qué puesto ocupa su cónyuge	Administrativo			7		7
			Gerente			1		1
			Coordinador			2		2
			Jefe de área			2		2
			Supervisor			1	1	2
			Empleado			3	4	7
			Obrero				1	1
			Otro			1		1
	Total				17	6	23	
	No	Qué puesto ocupa su cónyuge	Director			3		3
			Otro			3	9	12
Total					6	9	15	

Con respecto a los servicios existentes para el cuidado de los hijos, la mitad de las encuestadas contestaron que elegirían un Jardín Maternal.

SERVICIO QUE UTILIZARÍA PARA EL CUIDADO DE SU HIJO

Rta.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Una niñera	7	17,5	17,5	17,5
	Un pariente o vecino	13	32,5	32,5	50,0
	Un Jardín Maternal	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

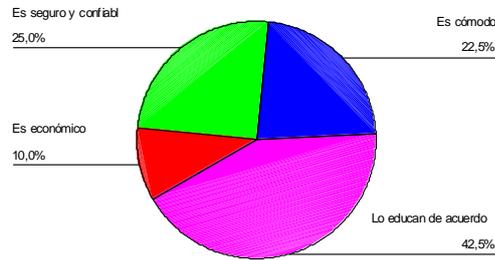


Los motivos que expusieron como importantes para elegir el servicio son, en grado de importancia: la educación, la confiabilidad, la comodidad y la economía.

MOTIVOS POR LOS QUE ELEGIRÍA ESE SERVICIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Pocentaje Acumulado
Rta.	Es económico	4	10,0	10,0	10,0
	Es seguro y confiable	10	25,0	25,0	35,0
	Es cómodo	9	22,5	22,5	57,5
	Lo educan de acuerdo a su edad	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**MOTIVOS POR LOS QUE ELEGIRÍA
 UTILIZAR ESE SERVICIO**

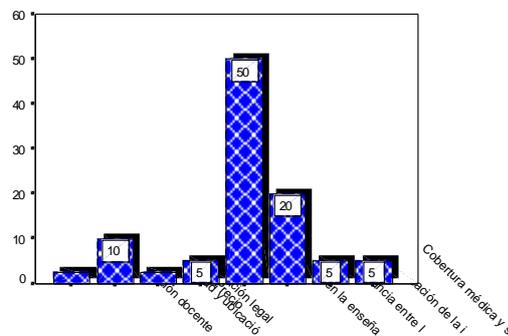


A la hora de elegir Jardín Maternal, estas mujeres preferirían instituciones que se destacaran en la calidad de la enseñanza y la concordancia entre la educación de los padres y el niño.

Esto puede apreciarse en las siguientes tablas:

LO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Válido
Rta.	Capacitación docente	1	2,5	2,5	2,5
	Comodidad y ubicación	4	10,0	10,0	12,5
	Habilitación legal	1	2,5	2,5	15,0
	Precio	2	5,0	5,0	20,0
	Calidad en la enseñanza	20	50,0	50,0	70,0
	Concordancia entre la educación de los padres y el de la ins	8	20,0	20,0	90,0
	Comunicación de la institución con los padres	2	5,0	5,0	95,0
	Cobertura médica y seguridad del establecimiento	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



LO MÁS IMPORTANTE SI DEBIERA ELEGIR UN JARDÍN MATERNAL

LO SEGUNDO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR UN AJRDÍN MATERNAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Capacitación docente	5	12,5	12,5	12,5
	Comodidad y ubicación	3	7,5	7,5	20,0
	Habilitación legal	2	5,0	5,0	25,0
	Precio	2	5,0	5,0	30,0
	Calidad en la enseñanza	14	35,0	35,0	65,0
	Concordancia entre la educación de los padres y el de la ins	8	20,0	20,0	85,0
	Comunicación de la institución con los padres	2	5,0	5,0	90,0
	Cobertura médica y seguridad del establecimiento	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

LO TERCERO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Capacitación docente	8	20,0	20,0	20,0
	Limpieza e higiene	1	2,5	2,5	22,5
	Comodidad y ubicación	2	5,0	5,0	27,5
	Habilitación legal	4	10,0	10,0	37,5
	Precio	1	2,5	2,5	40,0
	Calidad en la enseñanza	3	7,5	7,5	47,5
	Concordancia entre la educación de los padres y el de la ins	9	22,5	22,5	70,0
	Comunicación de la institución con los padres	1	2,5	2,5	72,5
	Cobertura médica y seguridad del establecimiento	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

En el siguiente cuadro podemos observar que estos sujetos pueden ser en su mayoría clientes o usuarios potenciales de nuestro servicio, por la accesibilidad de la tecnología adecuada y el interés por la comunicación filial.



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

RELACIÓN ENTRE EL ACCESO A INTERNET Y EL DESEO DE ENVIAR AL HIJO A UNA INSTITUCIÓN DONDE LE PERMITAN CONTACTARSE CON SU HIJO

Count

				Desearía enviar a su hijo a una institución donde le permitan mantenerse en contacto con su hijo en el momento en que Ud. desee			Total
				Definitivamente sí	Probablemente sí	No estoy segura	
Tiene su cónyuge acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar	0	Tiene acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar	Sí		1		1
			No		1		1
		Total				2	
	Sí	Tiene acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar	Sí	5	5		10
			No		10	3	13
		Total		5	15	3	23
	No	Tiene acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar	Sí		10	1	11
			No		2	2	4
		Total			12	3	15



UNIDAD DE ANÁLISIS PADRES CUYOS HIJOS ASISTEN A JARDINES MATERNALES
PRIVADOS

Los resultados demostraron que el 87% de los sujetos encuestados, la mayoría de los cuales eran de sexo femenino (24 de una muestra total de 30 eran mujeres) poseen trabajo, y un 67 % tiene acceso a internet.

SUJETOS QUE TRABAJAN ACTUALMENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Si	26	86,7	86,7	86,7
	No	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**RELACIÓN ENTRE LOS S UJETOS QUE
TRABAJAN Y EL ACCESO A INTERNET**

Count

		Tiene acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar		Total
		Sí	No	
Está Ud trabajando actualmente	Si	17	9	26
	No	3	1	4
Total		20	10	30

Algo similar ocurre con los cónyuges, quienes trabajan en su totalidad y tienen un alto porcentaje de posibilidades de acceder a internet fuera del hogar.

RELACION ENTRE LOS SUJETOS CUYOS CÓNYUGES TRABAJAN Y EL ACCESO A INTERNET

Count

		Tiene su cónyuge acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar			Total
		0	Sí	No	
Está su cónyuge trabajando actualmente	0	4			4
	Sí		21	5	26
Total		4	21	5	30

Como en la unidad de análisis anterior, aquí también vemos relación entre la jerarquía del puesto que ocupa y el acceso a internet, tanto en el sujeto encuestado como en su cónyuge.

RELACION ENTRE EL TIPO DE TRABAJO, EL PUESTO QUE OCUPA Y EL ACCESO A INTERNET

Count

				Tiene acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar		Total
				Sí	No	
Trabaja en relación de dependencia	Sí	Qué puesto ocupa	Administrativo	4		4
			Gerente	2		2
			Coordinador	2		2
			Jefe de área	2		2
			Supervisor		1	1
			Empleado	1	5	6
			Otro		1	1
	Total	11	7	18		
	No	Qué puesto ocupa	0	3	1	4
			Director	1		1
Otro			5	2	7	
Total			9	3	12	

RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE TRABAJO DEL CÓNYUGE, EL PUESTO QUE OCUPA Y EL ACCES A INTERNET

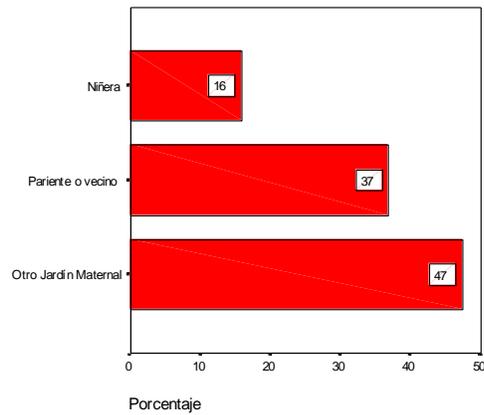
Count

				Tiene su cónyuge acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar			Total	
				0	Sí	No		
Trabaja su cónyuge en relación de dependencia	0	Qué puesto ocupa su cónyuge	0	4			4	
		Total			4		4	
	Sí	Qué puesto ocupa su cónyuge	Administrativo			8		8
			Gerente			2		2
			Jefe de área			1		1
			Supervisor			2	1	3
			Empleado			1	3	4
			Otro			1		1
	Total				15	4	19	
	No	Qué puesto ocupa su cónyuge	Director			2		2
			Otro			4	1	5
			Total				6	1

El 37 % de los sujetos no utilizó otro servicio para el cuidado de su hijo, pero es significativo que en el segundo lugar esté el cuidado del pariente o vecino. Consideramos que esto tal vez se deba a la seguridad y confiabilidad que puede mostrar una persona de conocida.

SERVICIOS UTILIZADOS PARA EL CUIDADO DEL HIJO

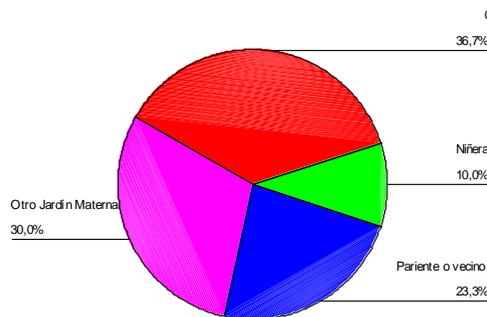
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Una niñera	7	17,5	17,5	17,5
	Un pariente o vecino	18	45,0	45,0	62,5
	Un Jardín Maternal	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



MOTIVOS PARA UTILIZAR ESE SERVICIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta. Es seguro y confiable	7	23,3	23,3	23,3
Está cercano a mi hogar	7	23,3	23,3	46,7
Lo educan de acuerdo a su edad	15	50,0	50,0	96,7
Posee buenos recursos didácticos	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

SERVICIO UTILIZADO ANTERIORMENTE



Con respecto a los aspectos importantes para elegir Jardín Maternal, los datos no difieren demasiado de los anteriores, correspondientes a las mujeres embarazadas.

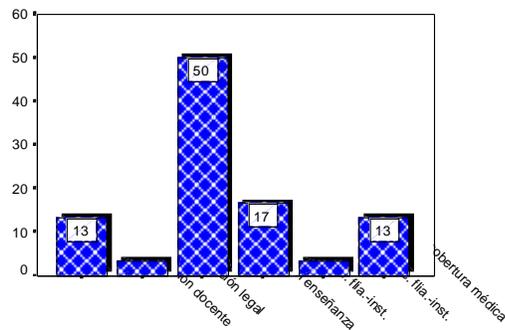


LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

LO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta. la capacitación de los docentes	4	13,3	13,3	13,3
la habilitación legal	1	3,3	3,3	16,7
la calidad en la enseñanza	15	50,0	50,0	66,7
el grado de concordancia entre la educación de los padres y	5	16,7	16,7	83,3
la comunicación de la institución con los padres	1	3,3	3,3	86,7
la cobertura médica y seguridad del establecimiento	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



LO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATE

LO TERCERO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	la capacitación de los docentes	4	13,3	13,3	13,3
	la comodidad y ubicación	4	13,3	13,3	26,7
	la calidad en la enseñanza	4	13,3	13,3	40,0
	el grado de concordancia entre la educación de los padres y	4	13,3	13,3	53,3
	la comunicación de la institución con los padres	6	20,0	20,0	73,3
	la cobertura médica y seguridad del establecimiento	5	16,7	16,7	90,0
	el reconocimiento de la institución	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LO TERCERO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	la capacitación de los docentes	4	13,3	13,3	13,3
	la comodidad y ubicación	4	13,3	13,3	26,7
	la calidad en la enseñanza	4	13,3	13,3	40,0
	el grado de concordancia entre la educación de los padres y	4	13,3	13,3	53,3
	la comunicación de la institución con los padres	6	20,0	20,0	73,3
	la cobertura médica y seguridad del establecimiento	5	16,7	16,7	90,0
	el reconocimiento de la institución	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Como en la Unidad de Análisis anterior, los resultados arrojados demuestran un alto interés por comunicarse con sus hijos durante las horas en que están separados, aún de aquellos que no tienen acceso a internet

RELACIÓN ENTRE EL ACCESO A INTERNET DE LA PAREJA Y EL INTERÉS DE CONTACTARSE CON EL HIJO A TRAVÉS DE INTERNET

Count

				le agrada la idea de mantenerse en contacto con su hijo a través de Internet en el momento en que Ud. desee			Total
				Definitivamente sí	Probablemente sí	No estoy seguro	
Tiene su cónyuge acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar	0	Tiene acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar	Sí		2		2
			No		2		2
		Total			4		4
	Sí	Tiene acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar	Sí	4	8	2	14
			No	1	5	1	7
		Total		5	13	3	21
	No	Tiene acceso a Internet durante las horas que permanece fuera del hogar	Sí	1	3		4
			No	1			1
		Total		2	3		5

UNIDAD DE ANÁLISIS PADRES CUYOS HIJOS NO ASISTEN A JARDINES
MATERNALES PRIVADOS

Si bien varían los resultados y porcentajes de los datos recabados, el análisis es muy similar, por lo que las tablas y gráficos ilustran lo anteriormente dicho.

SUJETOS QUE TRABAJAN ACTUALMENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Sí	29	72,5	72,5	72,5
	No	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ACCESO A INTERNET FUERA DEL HOGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Sí	21	52,5	52,5	52,5
	No	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ACCESO A INTERNET DEL CÓNYUGE FUERA DEL HOGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	0	3	7,5	7,5	7,5
	Sí	23	57,5	57,5	65,0
	No	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE TRABAJO, EL PUESTO QUE OCUPA Y EL ACCESO A INTERNET

Count

				Tiene acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar		Total
				Sí	No	
Trabaja en relación de dependencia	Sí	Qué puesto ocupa	Administrativa	5		5
			Gerente	2		2
			Coordinadora	1		1
			Jefe de área	2		2
			Supervisora	1		1
			Empleada	1	5	6
			Otro	1	1	2
			Total	13	6	19
	No	Qué puesto ocupa	0	4	7	11
			Directora	1		1
			Empleada		1	1
			Otro	3	5	8
			Total	8	13	21

RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE TRABAJO DEL CÓNYUGE, EL PUESTO QUE OCUPA Y EL ACCESO A INTERNET

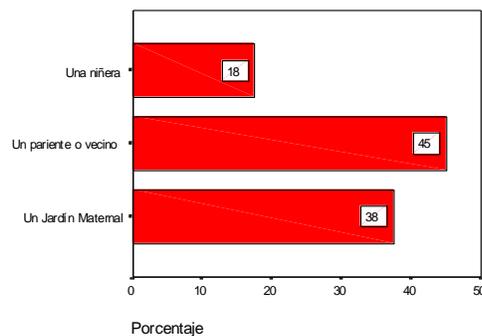
Count

				Tiene su cónyuge acceso a internet durante las horas que permanece fuera del hogar			Total	
				0	Sí	No		
Trabaja su cónyuge en relación de dependencia	0	Qué puesto ocupa su cónyuge	0	3			3	
		Total			3			3
	Sí	Qué puesto ocupa su cónyuge	Administrativo			7		7
			Gerente			2		2
			Jefe de área			3		3
			Supervisor			1	2	3
			Empleado			4	3	7
			Otro			1		1
	Total				18	5	23	
	No	Qué puesto ocupa su cónyuge	Director			1		1
			Empleado				1	1
			Otro			4	8	12
			Total				5	9

SERVICIOS UTILIZADOS PARA EL CUIDADO DEL HIJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Una niñera	7	17,5	17,5	17,5
	Un pariente o vecino	18	45,0	45,0	62,5
	Un Jardín Maternal	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

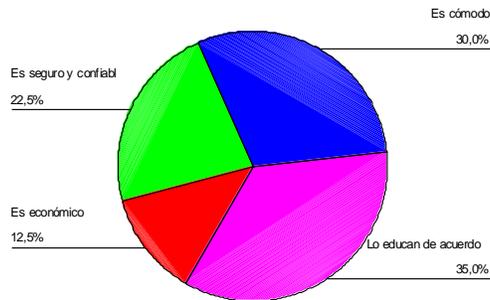
SERVICIOS UTILIZADOS PARA EL CUIDADO DEL HIJO



MOTIVOS PARA UTILIZAR ESE SERVICIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta.	Es económico	5	12,5	12,5	12,5
	Es seguro y confiable	9	22,5	22,5	35,0
	Es cómodo	12	30,0	30,0	65,0
	Lo educan de acuerdo a su edad	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

MOTIVOS POR LOS QUE UTILIZA ESE SERVICIO



MOTIVOS POR LOS QUE UTILIZA CADA UNO DE LOS SERVICIOS

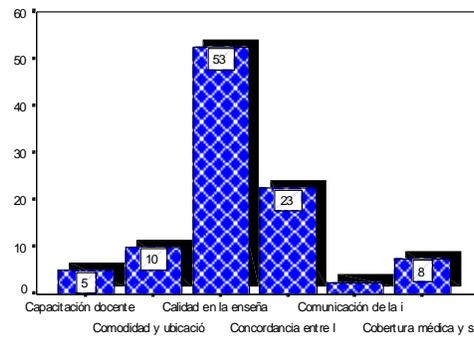
Count

		Qué servicio utiliza para el cuidado de su hijo			Total
		Una niñera	Un pariente o vecino	Un Jardín Maternal	
Por qué eligió utilizar este servicio	Es económico		5		5
	Es seguro y confiable	2	5	2	9
	Es cómodo	5	7		12
	Lo educan de acuerdo a su edad		1	13	14
Total		7	18	15	40

LO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta. Capacitación docente	2	5,0	5,0	5,0
Comodidad y ubicación	4	10,0	10,0	15,0
Calidad en la enseñanza	21	52,5	52,5	67,5
Concordancia entre la educación de los padres y el de la ins	9	22,5	22,5	90,0
Comunicación de la institución con los padres	1	2,5	2,5	92,5
Cobertura médica y seguridad del establecimiento	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

LO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE
ELEGIR JARDÍN MATERNAL



LO TERCERO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta. Capacitación docente	6	15,0	15,0	15,0
Comodidad y ubicación	4	10,0	10,0	25,0
Habilitación legal	3	7,5	7,5	32,5
Precio	2	5,0	5,0	37,5
Calidad en la enseñanza	2	5,0	5,0	42,5
Concordancia entre la educación de los padres y el de la ins	11	27,5	27,5	70,0
Comunicación de la institución con los padres	5	12,5	12,5	82,5
Cobertura médica y seguridad del establecimiento	6	15,0	15,0	97,5
Reconocimiento de la institución	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

LO TERCERO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE ELEGIR JARDÍN MATERNAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Rta. Capacitación docente	6	15,0	15,0	15,0
Comodidad y ubicación	4	10,0	10,0	25,0
Habilitación legal	3	7,5	7,5	32,5
Precio	2	5,0	5,0	37,5
Calidad en la enseñanza	2	5,0	5,0	42,5
Concordancia entre la educación de los padres y el de la ins	11	27,5	27,5	70,0
Comunicación de la institución con los padres	5	12,5	12,5	82,5
Cobertura médica y seguridad del establecimiento	6	15,0	15,0	97,5
Reconocimiento de la institución	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**ANEXO 2****PRESUPUESTO DE COSTOS**

ACTIVOS FIJOS	TOTALES POR RUBRO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
TERRENO (600 m2)	40.000	104 el m2	40.000
REQUERIMIENTOS MATERIALES	88.000		
1.500 ladrillos		0,234	351
45 m3 de arena gruesa		20	900
55 m3 de arena fina blanca		45	2.475
75 bolsas de cemento portland compuesto por 50 kg		8	600
34 bolsas de cal hidratada por 25 kg		4	140
14 barras de hierro de diámetro 8		8	112
15 barras de hierro de diámetro 6		4	60
80 m de caño de electricidad acero liviano 3/4		1	80
3 tubos fluorescentes 18 w estándar		7	21
14 m de viguetaspretensadas		6	84
70 m2 de cerámicos 30x30 cm		19	1.330
70 ml de zócalos		9	630
40 latas de pintura látex para muros imprimación x 4l		43	1.720
25 latas de pintura látex para techos x 4l		43	1.075
25 latas de pintura impermeabilizante para techosx 4l		16	400
1 portón garage chapa 18 2,00 x 2,40 m		1.000	1.000
1 portón de abrir cedro 2,00 x 2,40 m		1.450	1.450
9 puertas de cedro		500	4.500
4 puertas ventana con guía común 1,50 x 1,50 m		1.200	4.800
5 ventanas de cedro 1,29 x 1,20 m		600	3.000
12 llaves de embutir tecla y toma		3	36
8 cajas de electricidad octogonal 7x7		1	8
4 caños PVC de 4" x 6m		51	204
5 toalleros integrales		18	91
10 bachas acero inoxidable dobles 62 x 38 cm		67	670
5 botiquines acero inoxidable 33 x 50 cm		76	380
10 mesadas acero inoxidable bacha doble 1,40 m		211	2.110
10 bajo mesadas laminadas 1,80 m color		368	3.680
5 alacenas laminadas 1,40 m		146	730
10 juegos degrifería para cocina		44	440
3 bachas acero inoxidable simples 50 x 32 cm		37	110



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

15 juegos de grifería para lavatorio		108	1.620
1 pileta de lavar ferrum		118	118
5 inodoros sifónicos blancos		327	1.635
12 lavatorios infantiles color		199	2.388
10 inodoros infantiles color		377	3.770
4 bañeras antideslizables		420	1.680
2 duchas		189	378
2 juegos de grifería para duchas		79	158
10 acondicionadores de aire frigorías/ h 2.200 f-5		1.767	17.670
10 ventiladores de techo, cuatro paletas		50	500
50 m2 de azulejos		10	500
17 calefactores tiro balanceado		461	7.837
2 termotanques 160 l.		1.007	2.014
6 matafuegos ABC 5 kg		55	330
1 central telefónica con 4 internos		263	263
50 m2 de alfombra lana 100 % 1,5 m de ancho		15	750
240 m2 de revestimiento tratamiento acústico 50 mm		30	7.200
5 mlespejos de baño bisel de 2,3 mm		365	1.825
16 m2 espejo de vidrio 4 mm borde pulido		242	3.872
Materiales varios (adhesivos, clavos, herrajes, etc.)			305
MANO DE OBRA	92.000		
75 m mampostería de cimientos ladrillos comunes		157	4.275
85 m mampostería de elevación de ladrillos en planta		8	680
175 m2 revoque común a la cal en exteriores		158	27.650
900 m2 revoque común a la cal en interiores		5	4.500
300 m2 cielorraso aplicado revoque común con fieltro		8	2.400
55 m2 contrapiso bajo de cemento 10 cm de espesor		10	550
300 m2 piso de mosaicos graníticos 30x30 cm pulido		33	9.900
300 ml zócalos granítico 10 x 30 cm		10	3.000
8.000 m2 pintura látex de muros interiores		4	32.000
500 m2 pintura látex para cielorrasos		4	2.000
Instalación eléctrica		1.205	1.205
Instalación de gas		1.590	1.590
Instalación sanitaria		2.250	2.250
AMOBAMIEN TO GENERAL E INFANTIL	35.000		
200 sillas de oficina plástico		40	8.000
10 sillas giratorias de oficina		50	500
5 escritorios		103	515
4 mesas de madera rectangulares grandes		149	596
1 mesa redonda madera laqueada y caño		89	89
18 sillas de caño		35	630
5 bibliotecas con 10 estantes		169	845
70 colchonetas		12	840
22 colchones para cuna		57	1.254
22 cuna madera laqueada		138	3.036
3 despenseros altos con 8 puertas y 6 estantes		189	567
2 libreros 1,52 x 0,70 x 0,40 m		275	550
2 stands para libros 80 x 80 x 30		150	300



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

8 organizadores para material Box 60 x 30 cm		189	1.512
5 mesas para maternal 60 x 60 cm		154	770
20 sillas chicas 29 cm de alto		48	960
20 mesas redondas para niños 120 x 60 cm		150	3.000
80 sillas junior 35 cm de alto		50	4.000
1 cafetera		35	35
1 licuadora		54	54
2 freezers		1.100	2.200
1 heladera industrial		2.230	2.230
1 cocina industrial		1.350	1.350
3 archiveros		127	381
3 sofás de tres cuerpos		173	519
2 mesas de madera rectangulares chicas		105	210
1 batidora con bowl y pie		57	57
MATERIAL DIDÁCTICO	5.000		
2 cubos de coordinación Montessori de tela		60	120
1 majicubo x 8 sonajeros de tela		71	71
2 ludicubos con asas de tela		46	92
1 teléfono musical de tela		39	39
2 gusanos chicos de tela		39	78
1 cubo rompecabezas de frutas		75	75
1 cubo rompecabezas de números		75	75
1 geometricubo		75	75
1 cuadripelota chica		39	39
1 cuadripelota grande		78	78
1 casita de tela		89	89
1 granjita de tela		89	89
1 juego de cuentos educativos de tela x 8		371	371
1 set de libritos x 3		160	160
1 set de murales de números, colores y formas		214	214
1 tablero electrónico (colores, figuras, números y abc)		96	96
1 set de rompecabezas de madera x 3		109	109
1 juego de rompecabezas de madera con dibujos x 18		318	318
2 bloques de construcción x 75 piezas		75	150
1 caja de bloques gigantes x 135 piezas		334	334
2 figuras de clasificación x 9 piezas		71	142
1 laberinto de alambre supercurvas		60	60
1 mesa grande con alambres laberinto		425	425
1 set de sellos educativos, con 9 motivos x 84 piezas		295	295
2 cojines entintadores de sellos		24	28
2 rompecabezas de cartón grandes		24	48
1 set de plantillas rompecabezas de goma eva x 6		36	36
1 juego de ensamble redondo x 40 piezas		57	57
2 sets de esferas x 100 piezas		57	114
1 estrella de construcción x 60 piezas		57	57
1 formacubos x 36 piezas		57	57
1 gusano ensamble x 36 piezas		35	35
1 Jumbo bloques x 24 en goma eva		71	71



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

1 multiformas		69	69
1 juego de bloques lógicos x 48 piezas		14	14
1 juego de bolitas chicas x 400 piezas		24	24
1 cuadriformas granja x 48 piezas		46	46
1 escalerama x 100 piezas		32	32
1 set de moldes de plastilina x 96 piezas		57	57
1 mosaico x 150 piezas		28	28
1 pinocho ensamble x 102 piezas		39	39
4 pizarrones metálicos entorno magnético x 50 piezas		60	240
2 pizarrones de madera 1,80 x 1,10 m con borrador		75	150
1 set de campanas con mango x 10 piezas		32	32
10 cascabeles		17	17
1 set de castañuelas con mango x 10 piezas		30	30
1 set de maracas de plástico x 15 piezas		33	33
1 set de platillos chicos x 5 pares		42	42
1 set de triángulos sonoros x 10 piezas		50	50
REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS	40.000		
10 cámaras web		320	3.200
10 PC Pentium III 64 MP RAM, CD Diskette		2.000	20.000
1 servidor central Pentium III 256 MB RAM		4.000	4.000
1 programa para mostrar y administrar el sistema		3.900	3.900
1 Conexión Internet ADSL c/ IP Fija		250	250
10 cableados por sala		81	810
1 red central		2.800	2.800
1 televisor 29", con control remoto		999	999
1 videocassetera, 4 cabezas, formato S-N VHS		399	399
1 videofilmadora		1.150	1.150
1 retroproyector		729	729
1 centro musical, 3 CD, 3.200 w, AM y FM		870	870
1 proyector de diapositivas, capacidad de 36 diap.		596	596
1 radiograbador, con CD, 300 w		297	297
TOTAL	300.000		



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Grado
MATERNITY CARE

COSTOS FIJOS	TOTALES POR RUBRO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
PUBLICIDAD	15.000		
Volantes		150	150
Publicidad gráfica		1.200	1.200
Publicidad radial		1.150	1.150
Publicidad televisiva		12.500	12.500
IMPUESTOS Y SERVICIOS	11.074		
Servicio de Internet		150	1.800
Servicio de Urgencias Médicas		150	1.800
Impuesto Provincial		85	510
Aguas cordobesas		55	660
Impuesto Municipal de Rentas		37	444
Dirección General de Rentas		100	1.200
Servicio de Teléfono		200	2.400
E.P.E.C.		150	1.800
Servicio de gas		60	360
Anualidad de la marca		100	100
SUELDOS DEL PERSONAL (x 12 meses)	142.000		
12 maestras jardineras		600	7.200
2 directoras		1.000	2.000
2 analistas de sistemas		650	1.300
2 secretarias		400	800
1 contador		650	650
2 médicos pediatras		600	1.200
2 enfermeros		450	900
1 psicopedadoga		400	400
3 maestranza (2 de limpieza y 1 de lavandería)		350	1.050
2 psicólogas (educacional y organizacional)		400	800
1 cocinera		600	600
1 ayudante de cocina		400	400
COSTOS DE COMIDA	13.852		
TOTAL	183.926		



ANEXO 3

**REQUISITOS LEGALES PARA LA HABILITACIÓN DEL JARDÍN
MATERNAL**



ANEXO 4

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO