



**Propuesta de Planeación Estratégica como Herramienta de Gerencia Social para el
Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Institucional en el Jardín Infantil Olarte de la
Secretaría Distrital de Integración Social**

**Carolina Carranza Castaño
ID 000331615**

**Leidis Yuliana Arévalo Peñaranda
ID 000669559**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL

COMPONENTE DE PROFUNDIZACIÓN

BOGOTÁ, COLOMBIA

28/11/2024

Propuesta de Planeación Estratégica como Herramienta de Gerencia Social para el Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Institucional en el Jardín Infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social

**Carolina Carranza Cataño
ID 000331615**

**Leidis Yuliana Arévalo Peñaranda
ID 000669559**

**Director de tesis:
Deisy Lorena Galvis Molano**

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Gerencia Social

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL

COMPONENTE DE PROFUNDIZACIÓN

BOGOTÁ, COLOMBIA

28/11/2024

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos primero que todo a Dios, pues es quien nos llenó de sabiduría, entendimiento y amor para iniciar y finalizar con éxito este proyecto.

A nuestra tutora de tesis, profesora Deisy Lorena Galvis, cuya experiencia y apoyo constante fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Su orientación nos brindó la claridad académica necesaria y también nos motivó a seguir adelante.

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional y su paciencia infinita, esto nos motivó a continuar con la meta propuesta y darnos cuenta de lo importante que son.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por darnos la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. A todas la Directivas y cuerpo docente de la Facultad de Ciencia Empresariales, quienes nos dirigieron con sabiduría en el desarrollo de la Maestría en Gerencia Social.

A nuestros compañeros y amigos, por estar presentes y compartir sus experiencias, por mantener el ánimo y brindar el apoyo incondicional en los momentos de dificultad.

Finalmente, agradecemos a todos nuestros colegas y colaboradores que fueron partícipes de esta investigación. Con su ayuda en la recopilación de datos, aportes y comprensión enriquecieron este proyecto para que fuera posible su realización.

Resumen

Esta propuesta de investigación tiene como objetivo principal Implementar la planeación estratégica como herramienta para fortalecer y optimizar los procesos de gestión institucional en el Jardín Infantil Olarte adscrito a la Secretaría Distrital de Integración Social. La institución, cuya misión es fomentar el desarrollo integral de la primera infancia, enfrenta desafíos en su gestión administrativa debido a la ausencia de una planificación estratégica formal. Por lo anterior, esta investigación busca identificar las brechas existentes en los procesos actuales y proponer estrategias específicas para mejorar la eficiencia, la calidad de la atención y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este sentido, la investigación adopta un enfoque cualitativo, empleando un diseño de estudio de caso para describir en profundidad los procesos de gestión y pedagógicos del Jardín Infantil Olarte. Se aplicó una encuesta semiestructurada a los colaboradores un total de 14 personas, distribuidas así; 2 administrativos, 12 docentes profesionales y auxiliares, con el fin de recolectar datos sobre la percepción de los colaboradores respecto a las dinámicas internas de la institución. Esta estrategia metodológica permite identificar las dinámicas institucionales de manera detallada y comprender las particularidades del caso.

Como resultado se evidencio que, aunque se cuente con mecanismos de gestión institucional, la carencia de una planificación estratégica formal limita el desarrollo óptimo de procesos administrativos y por ende pedagógicos.

Palabras clave: Gerencia Social, Planeación estratégica, Gestión institucional, recursos financieros, recursos humanos.

Abstract

This research proposal aims primarily to implement strategic planning as a tool to strengthen and optimize institutional management processes at the Olarte Kindergarten, affiliated with the District Secretariat for Social Integration. The institution, whose mission is to promote the comprehensive development of early childhood, faces challenges in its administrative management due to the absence of a formal strategic plan. Therefore, this research aims to identify the existing gaps in current processes and propose specific strategies to improve efficiency, quality of care, and the achievement of institutional objectives.

In this sense, the research adopts a qualitative approach, employing a case study design to thoroughly describe the management and pedagogical processes of the Olarte Kindergarten. A semi-structured survey was administered to a total of 14 collaborators, distributed as follows: 2 administrative staff, 12 professional and auxiliary teachers, to collect data on the collaborators' perception of the internal dynamics of the institution. This methodological strategy allows for a detailed identification of institutional dynamics and an understanding of the particularities of the case.

As a result, it was evident that, although there are institutional management mechanisms in place, the lack of formal strategic planning limits the optimal development of administrative processes and, consequently, pedagogical ones.

Keywords: Social Management, Strategic Planning, Institutional Management, financial resources, human resources.

Contenido

1. Introducción.....	10
2. Descripción del problema y preguntas de investigación.....	13
2.1.1 Antecedentes	13
2.1.2 Descripción del problema.....	14
2.1.2.1. Identificación del Problema	16
2.1.3 Formulación del problema.....	18
2.1.4 Árbol de problemas.....	18
2.1.5 Modelo análisis.....	20
2.1.5.1 Descripción de categorías.....	21
3. Justificación.....	24
3.2.1 Importancia de la investigación para la Gerencia Social.	25
3.2.2 Importancia de la investigación para el gerente social que la efectúa	26
3.2.3 Importancia para el problema que se desea estudiar.....	26
3.2.4 Pertinencia de la investigación frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	27
4. Objetivos	30
4.2 Objetivos Específicos	30
5. Diseño Metodológico	31
5.1 Tipo de investigación	31
5.2 Enfoque de la investigación	31
5.3 Método de acercarse al objeto de estudio.....	32

5.4 Diseño.....	33
5.5 Praxeología.....	34
6. Estado del Arte	36
7.Elaboración del instrumento de recolección de información	42
7.1 Población objeto del estudio	42
7.2 Método de identificación o cálculo de la muestra de estudio	43
7.3 Análisis de las variables.....	44
7.4 Descripción de los instrumentos de recolección de información	49
7.5 Mapa de actores involucrado en el problema de investigación.....	50
7.6 Evaluación de la validez aparente.....	53
7.7 Evaluación de la fiabilidad del instrumento.....	54
7.8 Prueba Piloto.....	54
7.9 Elaboración de la versión definitiva del instrumento.....	55
8. Trabajo de campo.....	56
8.1 Actividades realizadas por el investigador para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.....	57
8.2 Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados.....	58
8.3 Descripción de los métodos que será utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo.....	58
8.4 Describir los principales hallazgos frente al problema realizado.....	59
8.5 Principales cambios ocurridos en la estructura de la investigación con la aplicación del trabajo de campo.....	65

9. Marco Referencial	69
9.1 Marco legal.....	69
9.2 Marco Teórico	73
10. Resultados finales y discusión.....	79
10.1 Perfil y caracterización del Jardín Infantil Olarte de la localidad de Bosa.	82
10.1.1 Antecedentes de la organización	82
10.1.2 Objeto de la organización.....	88
10.1.3 Portafolio de servicios	89
10.2 Selección y elaboración de la herramienta de Gerencia Social.....	91
10.2.1 Diagnóstico: (análisis de involucrados y de recursos y capacidades internas).....	94
10.2.2 Fase Formulación de la estrategia: DOFA	102
10.3 Desarrollo de la propuesta de promoción estratégica de la Gerencia Social en el Jardín Infantil Olarte	105
10.3.4 Indicadores y Métricas de seguimiento y control.....	112
10.3.5 Presupuesto y cronograma	113
11. Conclusiones	114
12. Recomendaciones.....	115
13. Referencias bibliográficas	117
14. Anexos.....	126

Lista de tablas

Tabla 1 Identificación de la muestra de estudio, elaborado por autoras.....	45
Tabla 2 Matriz de operalización de Variables, elaborada por autoras.....	46
Tabla 3 Instrumentos aplicados a los actores, elaborado por autoras.....	53
Tabla 4 Codificación cualitativa de los datos, elaborado por autoras.....	68
Tabla 5 Perfil de Capacidad Interna PCI.....	98
Tabla 6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM.....	102
Tabla 7 Herramienta Matriz DOFA.....	104
Tabla 8 Plan de Acción por Implementar	109

Lista de figuras

Figura 1 Árbol de problema, elaborado por autoras.....	19
Figura 2 Objetivos de desarrollo sostenible, Fuente: (CEPAL y ONU, 2024 pág. 2)	29
Figura 3 Ejemplo de Mapeo de actores, fuente: (Algranti, Bruno y Lotti, 2012)	51
Figura 4 Pasos para la construcción de la herramienta de Planeación Estratégica, elaboradas por autoras.....	95

1. Introducción

Para iniciar este apartado, es importante mencionar que la gerencia social es una disciplina de acción y conocimiento, y uno de sus beneficios más significativos es buscar perseguir el bienestar colectivo mediante la implementación de diversas estrategias innovadoras que den respuesta de manera integral a las necesidades o problemáticas de las personas o grupos en particular que requieren ser protegidos o salvaguardados (González, 2022).

El proceso de planeación estratégica es crucial para cualquier organización, ya que se ocupa de establecer los objetivos a cumplir y las pautas para establecer los planes de acción para alcanzarlos, y crear sus ventajas lograrlos y generar sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La planificación estratégica identifica los recursos disponibles, potencia y sincroniza las habilidades, determina las fortalezas y debilidades, y define el conjunto de acciones unificadas que se implementarán para garantizar que la organización alcance los resultados planeados (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En la actualidad, la educación infantil afronta desafíos complejos que requieren una atención integral y adaptable a la diversidad de contextos y a las necesidades de los niños, durante los primeros años de vida, se ha demostrado que el desarrollo de los niños es fundamental para mejorar sus procesos y establecer las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social, es por ello, que es fundamental que los jardines infantiles cuenten con

procesos de gestión institucional efectivos que favorezcan estos desarrollos. No obstante, muchas de las instituciones educativas, como el Jardín Infantil Olarte, presentan problemáticas que afectan su capacidad para ofrecer un entorno de aprendizaje óptimo, incluyendo deficiencias en la gestión y la falta de estrategias de mejora.

Ante esta situación, la presente propuesta de profundización que tiene como objetivo general desarrollar una herramienta de planeación estratégica que fortalezca los procesos de gestión institucional y optimice la operación del Jardín Infantil Olarte, perteneciente a la Secretaría Distrital de Integración Social.

Para ello, se plantean objetivos específicos que guiarán el proceso: primero, diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión institucional en el jardín, con el fin de identificar áreas de mejora; segundo, desarrollar una propuesta de planeación estratégica que permita mejorar estos procesos; y tercero, aplicar un instrumento metodológico que promueva una gestión institucional eficiente.

A través de este enfoque, se espera no solo atender las necesidades inmediatas del Jardín Infantil Olarte, sino también establecer un modelo sostenible de gestión que beneficie a las generaciones futuras. Este modelo fomentará una cultura de colaboración entre educadores, familias y la comunidad, asegurando que cada niño reciba el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial en un entorno inclusivo y enriquecedor.

Esta investigación se estableció en diversos capítulos. En primer lugar, se examina el problema, comenzando con una revisión exhaustiva de la situación actual del jardín infantil Olarte para identificar sus principales limitaciones. Luego se presenta el marco teórico, que

examina los conceptos clave de la planificación estratégica y cómo se pueden aplicar a la educación infantil. El Perfil de Capacidad Interna de la institución se utiliza para describir el proceso de auditoría organizacional en la sección metodológica, lo que facilita el diagnóstico interno. Posteriormente, se presenta la propuesta de planificación estratégica, que se enfoca en medidas específicas destinadas a mejorar los procesos críticos que se habían identificado previamente. Finalmente, el documento termina con una reflexión sobre los hallazgos y se ofrecen sugerencias orientadas a la mejora continua.

2. Descripción del problema y preguntas de investigación

Este capítulo aborda el tema a investigar de manera detallada. En primer lugar, se busca identificar la situación actual de la institución educativa, los antecedentes que la originaron y su formulación correspondiente. Se utiliza un árbol de problemas para identificar las causas y efectos del problema para facilitar la comprensión del fenómeno de estudio. Este método permite visualizar de manera clara y estructurada los factores que contribuyen al problema, así como sus consecuencias. Esto crea una base sólida para su análisis y eventual resolución a través de la planificación estratégica.

2.1 Identificación del problema

2.1.1 Antecedentes

El Jardín Infantil Olarte de la localidad de Bosa, es un servicio social de la Secretaría Distrital de Integración Social, que, en el marco de la atención integral de la educación inicial, busca favorecer el desarrollo integral, con entornos institucionales protectores y enriquecidos y a través de procesos pedagógicos, apoyo alimentario con calidad, oportunidad y promoción de la corresponsabilidad de las familias, promoviendo el desarrollo integral y el goce efectivo de derechos de la primera infancia.

En los últimos años, el jardín Infantil ha enfrentado una serie de circunstancias y cambios en la estructura administrativa y en la gestión de los recursos que han impactado su

funcionamiento. La creciente diversidad de la población atendida, junto con el aumento de la demanda de servicios ofertados, ha puesto de relieve la necesidad de fortalecer los procesos internos de gestión.

En este contexto, diversos estudios han demostrado que una planificación estratégica efectiva es fundamental para mejorar la calidad educativa en instituciones como los jardines infantiles donde se brinda atención integral en educación inicial. Investigaciones previas han evidenciado que los jardines infantiles que implementan modelos de gestión centrados en la colaboración, la capacitación continua y la evaluación constante logran mejores resultados en el fortalecimiento de su estructura organizacional aportando no solo a mejoramiento de sus procesos internos sino a desarrollo integral, armónico y social de los niños.

Por lo tanto, es crucial abordar la situación del Jardín infantil Olarte mediante una propuesta de planeación estratégica que no solo identifique y solucione los problemas existentes, sino que también establezca un marco sostenible para el futuro. Esto permitirá optimizar la gestión institucional favoreciendo en los niños su desarrollo integral, generando mejores condiciones en sus primeros años de vida.

2.1.2 Descripción del problema

Desde comienzos del año 2022, el Jardín Infantil Olarte ha experimentado un deficiente manejo administrativo, debido a los constantes cambios que se han generado con los responsables de servicio, el personal administrativo y personal docente, además de ajustarse a los cambios que se generan de acuerdo con el programa de gobierno local o municipal, por lo que su sostenimiento depende directamente del Estado, sin embargo, existen algunas

necesidades para prestar un mejor servicio a los niños las cuales no están contempladas en el presupuesto, sumado a esto el Jardín Infantil no tiene el Registro de Educación Inicial REI, pues no cumple con todos los criterios y estándares para la prestación del servicio, por otra parte, la falta de conocimientos en gestión administrativa por parte del coordinador del jardín, desconocimiento de los recursos, ejecución presupuestal y ausencia de planeación estratégica dificultan que la institución pueda prestar un buen servicio, y así garantizar una atención de calidad que promueva el desarrollo de capacidades en los niños.

La Secretaría Distrital de Integración Social actualmente cuenta con el Proyecto de Inversión “7939 Desarrollo de capacidades para las gestantes, niñas, niños, adolescentes y sus Familias”, que comenzó a regir hace ya algunos meses con el cambio de Administración Local. Según el Informe de Seguimiento al Plan Estratégico Institucional SDIS (2024) se busca “Atender con enfoque diferencial a 71.000 niñas y niños en servicios dirigidos a la primera infancia pertinentes y de calidad en el marco de la atención integral, a través de una oferta flexible que tenga en cuenta las dinámicas socioeconómicas de las familias y cuidadores y, que permita potenciar el desarrollo de las niñas y niños, así como prevenir situaciones de riesgo para la garantía de derechos”. (p.14), dentro de esta cifra en la modalidad institucional jardines infantiles, se atendieron 22.710 niños, en todos los servicios de infancia y adolescencia se atendieron 8.819 en el servicio jardines infantiles, en donde el Jardín Infantil Olarte para el año 2023 atendió aproximadamente un total de 135 niños.

La Secretaría de Integración Social en la localidad de Bosa, cuentan actualmente con 39 Jardines Infantiles en donde, con modalidad de atención cofinanciados, sociales y de atención directiva de la SDIS. Para el año 2024 El Jardín Infantil Olarte, tiene una cobertura

para la atención de 149 niños. En el último mes se atendieron 118 y se presentaron la suspensión de 8 niños, es decir que no están recibiendo atención por diferentes conceptos.

2.1.2.1. Identificación del Problema

El Jardín Infantil Olarte, desde el año 2022 ha enfrentado serias dificultades en su manejo administrativo, generadas por la inestabilidad en la dirección y el personal tanto administrativo como docente. Esta situación se complica aún más por la necesidad de adaptarse a los constantes cambios impuestos por las políticas del gobierno local, lo que ha generado una dependencia crítica del financiamiento estatal. Sin embargo, las necesidades para mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los niños no están adecuadamente reflejadas en el presupuesto asignado.

La falta de conocimientos en gerencia administrativa por parte del coordinador, junto con un desconocimiento de los recursos disponibles y de la ejecución presupuestal, ha llevado a una carencia de planeación estratégica. Esto limita la capacidad del Jardín Infantil Olarte como institución que brinda servicios de atención integral, responder a las demandas que enfrenta. A pesar de que el jardín tiene la capacidad para atender a 149 niños en 2024, actualmente solo se han brindado servicios a 135 menores, lo que indica un uso subóptimo de los recursos.

Además, dentro del contexto de la Secretaría Distrital de Integración Social en la localidad de Bosa, donde hay 39 jardines infantiles, es imperativo que el Jardín Infantil Olarte desarrolle una planeación estratégica efectiva que le permita optimizar su funcionamiento y garantizar el desarrollo integral de los niños que atiende.

El Jardín Infantil Olarte se encuentra en una situación desfavorable debido a varios factores que afectan su gestión administrativa y, por ende, la calidad del servicio educativo que ofrece a los niños. Desde principios de 2022, ha experimentado:

Inestabilidad Administrativa: La constante rotación del personal administrativo y docente, ha dificultado la prestación de un servicio eficiente, generando un entorno de incertidumbre con cada cambio y presentando fallas a lo largo de su administración.

Dependencia del Distrito: El financiamiento del jardín depende del presupuesto distrital, lo que limita la capacidad para dar respuesta ante las diferentes necesidades del servicio y no contempla adecuadamente los recursos requeridos para una atención óptima.

Falta de Conocimientos en Gerencia Administrativa: El coordinador del jardín infantil, desconoce los diferentes procesos que se llevan a cabo, sumado a esto el perfil profesional no contempla la gestión administrativa, lo que ha llevado a una ineficiencia utilización de recursos y a un desconocimiento de la ejecución presupuestal.

Ausencia de Planeación Estratégica: La falta de un plan estratégico bien definido impide identificar y abordar de manera efectiva los desafíos existentes. Esta carencia en el Jardín Infantil Olarte da como resultado que éste no cuente con el Registro de Educación Inicial (REI), un requisito fundamental que se otorga a aquellos jardines infantiles que cumplen con todos los estándares técnicos para la prestación de servicios en educación inicial.

Capacidad Insuficiente para Atender la Demanda: Aunque el Jardín Infantil Olarte tiene la capacidad para atender a 149 niños en 2024, actualmente solo ha logrado brindar servicios a 135 menores, lo que representa una subutilización de sus recursos y limita el acceso a servicios de calidad.

Estos problemas están interconectados y generan un entorno poco propicio para el desarrollo integral de los niños, subrayando la necesidad urgente de implementar una planeación estratégica que optimice la gestión institucional, mejore la calidad educativa y permita al jardín obtener el REI necesario para garantizar la efectividad de sus servicios.

2.1.3 Formulación del problema

Para la formulación de este apartado se permite plantear la siguiente pregunta problema para esta investigación:

¿Cómo la implementación de la planeación estratégica puede fortalecer y optimizar los procesos de gestión institucional en el Jardín Infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social?

Esta pregunta busca guiar la investigación hacia soluciones prácticas y sostenibles que fortalezcan la gestión institucional del Jardín Infantil Olarte, mejorando así la calidad del servicio que se ofrece a la primera infancia y facilitando el cumplimiento de los estándares necesarios para obtener el REI.

2.1.4 Árbol de problemas

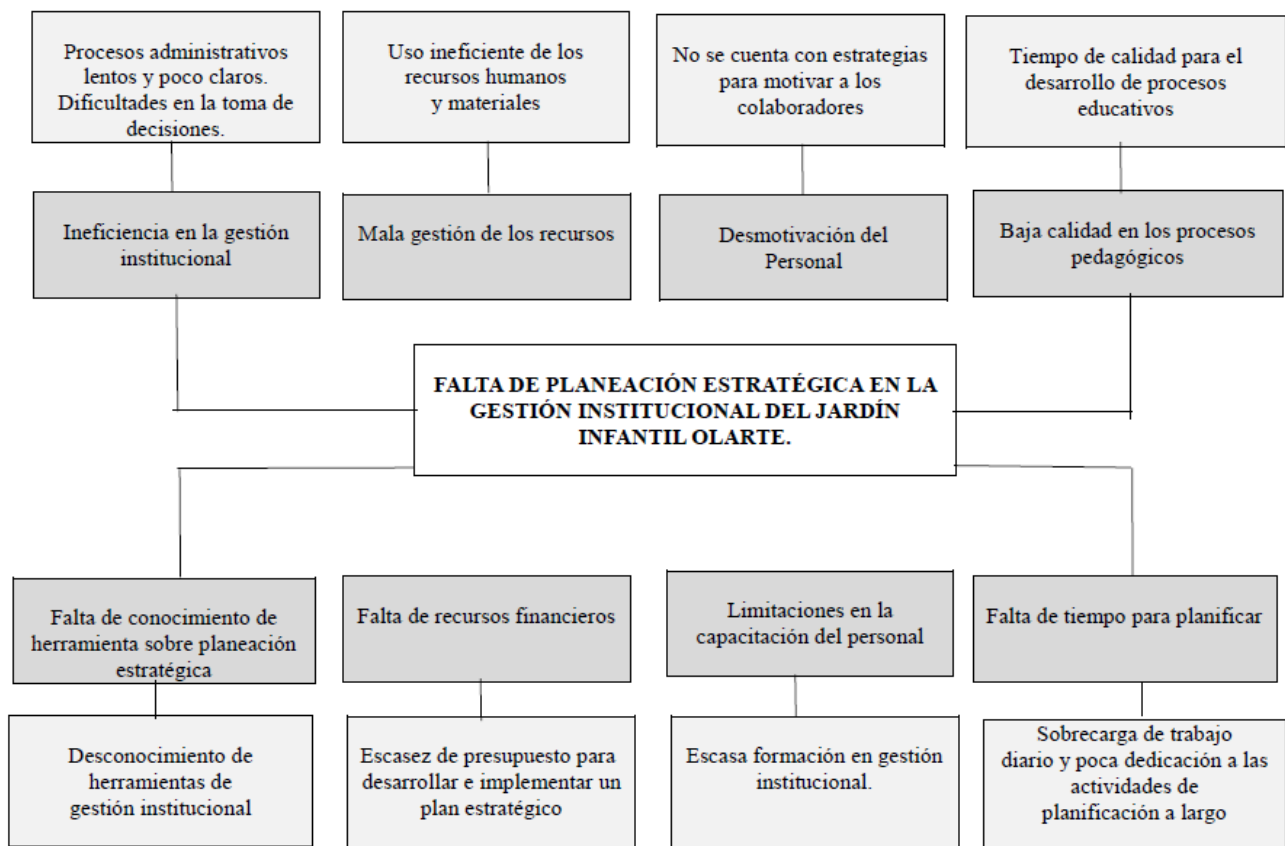
El siguiente árbol de problemas propuesto permitirá relacionar tres dimensiones esenciales, que darán espacio a cada una de las categorías asociadas: el tallo que lleva el problema central, las raíces que contienen las causas y las hojas que describen los efectos. Por lo tanto, la forma correcta de analizar el árbol de problemas es que cada problema es resultado

de los que están debajo de él y a su vez es causa de los que están debajo de él. (Fernández y Martínez, 2012).

El modelo actual identificado en la Figura N° 1 se construyó desde la metodología que se requiere para la construcción del árbol de problemas, estos para la aplicación de una herramienta de planeación estratégica puede ayudar en la gestión y optimización de los procesos que desde el jardín infantil Olarte se ejecutan.

Figura 1

Árbol de problema, elaborado por autoras



Fuente: Elaboración propia. (2024)

Luego de haber ilustrado el árbol de problemas, se evidencia que la problemática central que se presenta en el Jardín Infantil Olarte es la falta de planeación estrategia para fortalecer y optimizar los diferentes procesos que desde este se desarrollan, esto se debe a causas tales como;

La falta de conocimiento, recursos, planificación y aplicación de una herramienta de planeación estratégica genera desorganización en la gestión diaria del jardín infantil, lo que restringe la capacidad de la coordinadora y equipo docente para establecer metas y objetivos claros a largo plazo. La mala gestión de los recursos, los problemas para tomar decisiones y la falta de evaluación constante de los resultados son resultados negativos, por lo anterior, es difícil optimizar las personas y los recursos financieros, lo que tiene un impacto negativo en la calidad del servicio administrativo. Además, la falta de planificación estratégica dificulta el progreso efectivo de una institución y limita la capacidad de mejora continua.

Los parámetros mencionados anteriormente involucran a los actores determinados en este problema, incluidos los docentes, la coordinación del servicio, los niños, las familias y los grupos sociales adyacentes a las instituciones educativas, entre otros. Estas ideas son la base fundamental para considerar las categorías por las que se abordará la investigación, que luego se exponen y operacionalizan en el modelo de análisis.

2.1.5 Modelo de análisis.

Un modelo de análisis es una representación simplificada de un proceso o sistema real que se utiliza para comprender su actividad y pronosticar su comportamiento.

Son diversas las disciplinas, incluidas la ingeniería, la ciencia, la economía y las ciencias sociales, utilizan modelos de análisis, para desarrollar o fortalecer su práctica.

Debido a esto, este modelo de análisis está diseñado para identificar y operar variables que permiten valorar los comportamientos e identificar las relaciones actuales, demostradas en las causas y efectos del problema. Esto permite considerar el horizonte de los objetivos para generar el plan estratégico más adecuado con resultados en el tiempo.

2.1.5.1 Descripción de las categorías

Después de determinar el problema central de la investigación, sus objetivos y/o propósito, se analizará e interpretará de manera detallada la situación problema a través del acercamiento a los sujetos de estudio desde su contexto, lo que resultará en una codificación abierta de los datos. Por lo tanto, las categorías de análisis definidas serán las siguientes:

- ✓ *Planeación estratégica*
- ✓ *Gestión institucional*
- ✓ *Recursos humanos*
- ✓ *Recursos financieros*
- ✓ *Evaluación y mejora continua*

Planeación estratégica

Cada organización busca constantemente el éxito, por lo que es necesario establecer una ruta clara que permita lograr los objetivos establecidos. Sin embargo, este camino no solo implica establecer la dirección a seguir, sino también plantear las estrategias que se deben

desarrollar e implementar para lograr estos objetivos, con el fin de reducir la improvisación y aumentar la eficiencia en la toma de decisiones. La planeación estratégica hace referencia a las herramientas y metodologías utilizadas para definir objetivos y tomar decisiones; “La gerencia o planificación estratégicas, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes” (Chiavenato y Sapiro, 2011). Así, la promoción estratégica de la gerencia social constituye una herramienta para administrar y ordenar los cambios, mediante el establecimiento de estrategias que permitan la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro (González et al., 2018).

Gestión institucional

“La gestión institucional es por tanto un proceso articulado de acciones de conducción planificadas mediante los proyectos de una institución educativa con el fin de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional” (Pachas et al., 2020, p. 13).

Recursos humanos

Rodríguez Moreno y Torres Niño (2016) La gestión de recursos humanos implica principalmente la dirección y la organización, también es necesaria la planificación y el control dentro de la organización. Su objetivo es controlar las relaciones con los miembros de la empresa. Un conjunto de modelos que se administran para aumentar la productividad se conoce como gestión de personas en la empresa. Es el proceso de atraer, desarrollar y

mantener a la fuerza laboral para cumplir con los objetivos, visión y misión de la organización.

Recursos financieros

Según Durán Wong (2018), La gestión de recursos financieros en las instituciones públicas es la gestión adecuada y eficiente de los recursos que se obtienen de manera directa de acuerdo con las indicaciones normativas, que deben registrarse en los instrumentos de control y presentarse de manera sistemática para que la gestión sea transparente. y se invierta en las necesidades prioritarias.

Evaluación y mejora continua

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017), refiere que, la evaluación y la mejora continua son fundamentales para garantizar el óptimo desarrollo de una organización porque permiten realizar cambios basados en el análisis del desempeño, lo que mejora la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la organización. La mejora continua del desempeño general de una organización debe ser un objetivo constante.

La evaluación de las capacidades de una organización se inicia con una auditoría completa de los recursos que la organización puede utilizar para mantenerse en el mercado. La evaluación debe ir más allá de una lista, por ello, es importante identificar los procesos que diferencian a la organización de sus competidores estratégicamente.

3. Justificación

Para el desarrollo y ejecución de la presente investigación, es necesario mejorar la gestión institucional del Jardín Infantil Olarte, la propuesta planteada desde la Gerencia Social y a través de la herramienta de planificación estratégica busca optimizar la ejecución en los procesos de gestión institucional. La falta de planificación estratégica en el sector público ha sido una constante, lo que ha llevado a una mala gestión de recursos, afectando negativamente la calidad del servicio educativo. Por lo anterior, este estudio busca proporcionar soluciones que optimicen la gestión a través de una propuesta que no solo integre las necesidades actuales, sino que también sea sostenible a largo plazo.

Los jardines infantiles son espacios cruciales para el desarrollo integral de los niños en sus primeros años de vida, por lo que desde esta investigación se busca proyectar un impacto social significativo. Una buena gestión no solo mejora los resultados pedagógicos, sino que también garantiza que los recursos se usen correctamente, lo que beneficia tanto a los niños como a las familias que dependen de estos servicios. La implementación de una planeación estratégica permitirá que el jardín infantil Olarte cuente con herramientas claras para afrontar desafíos y mejorar su capacidad de respuesta a las demandas de la comunidad educativa. (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

En este escenario, la planeación estratégica se transforma en un instrumento esencial e imprescindible para conseguir una administrativa efectiva y eficiente del jardín infantil. Esta herramienta facilita la definición de un esquema definido para la toma de decisiones, la distribución de los recursos y la valoración del efecto de las medidas tomadas. Al poner en

marcha una planeación estratégica, el centro educativo puede reconocer sus puntos fuertes y débiles, además de las oportunidades y riesgos presentes en su ambiente. Esto no solo promueve la optimización de los procesos internos, sino que también, garantiza el cumplimiento de los criterios de calidad necesarios en la educación infantil.

Desde esta investigación se busca contribuir al campo de la Gerencia Social a nivel académico al proporcionar un argumento práctico en el que se aplican conceptos teóricos a la realidad de una institución de educación de educación infantil pública. También puede ver como un horizonte para otros estudios que buscan mejorar la gestión educativa en instituciones similares, tanto dentro como fuera de la Secretaría Distrital de Integración Social. Al mismo tiempo, esta investigación utiliza un enfoque disciplinario al relacionar la gestión social y la planeación estratégica. Esto demuestra cómo estas herramientas pueden aplicarse para mejorar el impacto de las políticas públicas en la educación.

La investigación no solo satisface una necesidad específica del Jardín Infantil Olarte, sino que también tiene el potencial de servir como un ejemplo para otras instituciones.

3.2.1 Importancia de la investigación para la Gerencia Social.

Este proyecto de investigación es de gran importancia para la Gerencia Social, ya que radica en su capacidad para ofrecer soluciones prácticas a problemas reales en el ámbito educativo. Al desarrollar una propuesta de planeación estratégica en el jardín infantil Olarte, se busca fortalecer los procesos administrativos y de gestión, lo cual es clave para la optimización de recursos y la mejora de la calidad del servicio educativo.

Desde la perspectiva de la gerencia social, este tipo de iniciativas son esenciales, ya que permiten alinear los objetivos sociales y educativos con los recursos disponibles, logrando un impacto positivo tanto en la comunidad educativa como en la gestión pública.

Además, esta investigación puede ser una referencia útil para otras instituciones educativas dentro de la Secretaría Distrital de Integración Social, ya que proporciona un modelo replicable para mejorar los procesos de gestión en otras entidades públicas. A nivel académico, también aporta al campo de la Gerencia Social al investigar cómo las herramientas gerenciales pueden ser aplicadas de manera efectiva en entornos educativos.

3.2.2 Importancia de la investigación para el gerente social que la efectúa

La investigación permite a los gerentes sociales identificar de manera precisa y objetiva los problemas y necesidades sociales que afectan a las comunidades con las que trabajan. Esto es crucial para diseñar e implementar programas y políticas públicas relevantes y efectivas. Por ello, para el presente estudio, el gerente social que la lleva a cabo podrá proponer y promocionar estrategias desde la gerencia social para ser implementadas en el Jardín Infantil Olarte y de esta forma contribuir en el fortalecimiento de la gestión institucional desde la estrategia de planeación estratégica.

3.2.3 Importancia para el problema que se desea estudiar

El problema por estudiar en el Jardín Infantil Olarte es de gran importancia para las investigadoras, ya que, desde la gerencia social, tienen las herramientas adecuadas y que se

ajustan a las necesidades del entorno para favorecer la gestión institucional desde la aplicación de estrategia de planeación estratégica, considerando que la falta de una planificación estratégica adecuada puede resultar en una variedad de problemas que afectan la calidad de la educación, el clima organizacional y la satisfacción de las familias.

Por lo antes mencionado, es fundamental abordar la situación actual del jardín infantil, que ha demostrado fallas en sus procedimientos administrativos y de gestión. La identificación y el análisis de estos problemas permitirán no solo comprender las causas subyacentes, sino también desarrollar soluciones útiles que promuevan un funcionamiento idóneo de todo el contexto de la institución.

3.2.4 Pertinencia de la investigación frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Gerencia Social dentro de un enfoque hacia la primera infancia contribuye a la construcción de una sociedad más justa y equitativa, al preparar a las nuevas generaciones con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del futuro. En este contexto, la Organización de Estados Americanos (ONU,2005) sugirió la Agenda 2030, (de alcance global) el desarrollo sostenible como una ocasión para que los países y sus comunidades inicien una nueva ruta con el fin de mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. El establecimiento de 17 objetivos de desarrollo sostenible, en esta Agenda señala, que la erradicación de la pobreza debe ser complementada con estrategias que promuevan el crecimiento económico y satisfagan diferentes necesidades sociales, tales como la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo. Al mismo tiempo, a través de alianzas globales robustas y de cooperación para asegurar un camino hacia el desarrollo.

Por consiguiente, la gerencia social aplicada al ámbito educativo, especialmente a la primera infancia y dentro de los jardines infantiles, puede contribuir con el desarrollo de los siguientes ODS:

1. **ODS 4: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”:** La educación de calidad es esencial para mejorar la vida de las personas y lograr un desarrollo sostenible. En América Latina y el Caribe, se han logrado avances significativos en cuanto a la mejora del acceso a la educación en todos los niveles y al aumento de las tasas de escolarización en las escuelas, especialmente en lo que respecta a las mujeres y las niñas. El nivel mínimo de alfabetización ha mejorado significativamente, pero es necesario incrementar los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la educación universal (CEPAL y ONU, 2022).
2. **ODS 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”:** La constante falta de oportunidades laborales adecuadas, la falta de inversión adecuada y el bajo consumo conducen a la erosión del contrato social fundamental en las sociedades democráticas, que es el derecho de todos a alcanzar el progreso. Casi todas las economías de la región todavía enfrentan un gran desafío en la creación de empleos de alta calidad. (CEPAL y ONU, 2022).

3. **ODS 10: Reducción de las Desigualdades:** Garantizar la igualdad de oportunidades y disminuir la desigualdad de resultados, incluso eliminando leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto. (CEPAL y ONU, 2022).

4. **ODS 16: “Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas”:** Garantizar el acceso equitativo a la justicia, el proceso de toma de decisiones inclusivo, participativo y representativo, el acceso público a la información y la creación de instituciones eficientes, responsables y transparentes, y la adopción de leyes y políticas que promuevan el desarrollo sostenible sin discriminación. (CEPAL y ONU, 2022).

Figura 2

Objetivo de desarrollo sostenible 4: Educación de calidad, 8: Trabajo decente y crecimiento económico, 10: Reducción de las desigualdades, 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, (2015).



Fuente: Naciones Unidas, (2022) ODS. www.un.org.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Implementar la planeación estratégica como herramienta para fortalecer y optimizar los procesos de gestión institucional en el Jardín Infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social.

4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión institucional en el Jardín Infantil Olarte para identificar áreas de mejora.

2. Desarrollar una propuesta de planeación estratégica que permita mejorar los procesos de la gestión institucional del Jardín Infantil Olarte.

3. Aplicar la herramienta que ayude a promover una gestión institucional eficiente en el Jardín Infantil Olarte.

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación se llevará a cabo bajo un tipo de investigación descriptiva, dado que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 92).

Ante lo expuesto, el trabajo investigativo posee carácter descriptivo, puesto que es el aquel tipo de investigación que “tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Martínez, 2018). En tal sentido en el presente estudio busca describir el panorama actual de los procesos de gestión institucional en el Jardín Infantil Olarte a través de la planeación estratégica, lo anterior buscando que a través de la aplicación de la herramienta de Gerencia Social se logre la optimización de los procesos de gestión institucional.

5.2 Enfoque de la investigación

En su metodología de investigación, Hernández (2014) propone tres enfoques; es por ello que para el desarrollo de esta investigación se retoma uno de estos enfoques, el cual corresponde al cualitativo, que permite describir, comprender e interpretar la realidad a través de las experiencias y comentarios de los investigadores. Después de recopilar y analizar datos empíricos y los hallazgos de los estudios previos, se generan hipótesis generales.

Por lo antes mencionado, es que para esta investigación se retomará el enfoque cualitativo, ya que, desde este, se puede obtener información a través de revisiones bibliográficas que pueden cambiar y encuestas semiestructuradas para dialogar y acercarse a los actores involucrados, lo que permite corroborar la información desde su entorno y, al mismo tiempo, evidenciar hechos reales. Es importante destacar que con este tipo de investigación se pueden lograr cambios en los resultados de la investigación.

5.3 Método de acercarse al objeto de estudio

La investigación propuesta y desarrollada se plantea como método de acercarse al objeto de estudio una metodología cualitativa que se basa en la observación y la interacción directa con los actores involucrados en la gestión, en este caso el Jardín Infantil Olarte. El enfoque cualitativo, según Creswell y Poth (2018), permite una comprensión integral de los fenómenos sociales al examinar experiencias, apreciaciones y contextos determinados.

Este enfoque se justifica por la necesidad de compilar las opiniones de los colaboradores de la institución educativa, personal directivo, docente y administrativo sobre los problemas y la gestión institucional. La revisión de documentos institucionales y la

realización de entrevistas semiestructuradas permitirán obtener información contextualizada, lo que brindará una visión completa de los procesos actuales. Stake (2010) afirma que cuando se busca explorar las realidades complejas y multifacéticas en su entorno natural, la investigación cualitativa es ideal. En este caso, los procesos de gestión dentro de una institución educativa son un buen ejemplo.

Es que ello, que el enfoque elegido facilita la comprensión de las dinámicas institucionales y servirá como base para la propuesta de una herramienta de planificación estratégica que responda a las necesidades y realidades del jardín infantil Olarte.

5.4 Diseño

Para esta investigación se propone utilizar un diseño cualitativo y a su vez un enfoque de estudio de caso. Los problemas complejos y la comprensión de fenómenos dentro de un contexto específico, como la gestión institucional en el jardín infantil Olarte, se pueden resolver mediante el diseño propuesto. Ya que el estudio de caso permite examinar en detalle los procedimientos de gestión y las dinámicas internas del jardín, así como las causas negativas de la ausencia de una herramienta de planificación estratégica en las operaciones administrativas y pedagógicas.

En cuanto al análisis de los conocimientos y experiencias de los colaboradores principales del jardín se basará en la estrategia interpretativa, que se llevará a cabo principalmente a través de entrevistas semiestructuradas con la coordinadora, el personal docente y personal administrativo. Este enfoque interpretativo se centrará en identificar cómo

estos actores observan y perciben la gestión institucional, identificando los desafíos y oportunidades que enfrentan por la falta de una planificación estratégica acorde a sus necesidades y las del entorno.

Según Crewell (2014) Yin (2018), esta investigación se apoyará en los principios de la gerencia social, una disciplina que busca mejorar las habilidades organizacionales y administrativas de instituciones que trabajan con poblaciones vulnerables, como los jardines infantiles, como marco interpretativo. En este tipo de entornos, la gerencia social mejora la eficiencia institucional y fortalece los procesos de gestión. Este método no solo proporcionará una descripción del estado actual de la gestión institucional, sino que también permitirá identificar áreas potenciales de mejora, crear una propuesta de intervención estratégica y, finalmente, evaluar el impacto de dicha propuesta en el fortalecimiento de los procesos administrativos y pedagógicos del jardín.

5.5 Praxeología

Ver: Es la etapa inicial de la investigación, donde se analiza y observa, la problemática existente en el jardín infantil. Aquí se reúnen los datos sobre los procesos administrativos y pedagógicos, también se identifican las fortalezas y debilidades de la gestión institucional.

Juzgar: En esta etapa, se analiza la información que se reunió en la fase del ver, el proceso se lleva a cabo mediante un análisis crítico que permita tomar decisiones sobre la eficacia de los procesos actuales y las áreas que requieren mejoras. En acercamiento con los

colaboradores del Jardín infantil se evidencio la falta de una planeación estrategia que optimice los procesos de gestión institucional.

Actuar: Desde la Gerencia social se propone la creación de una propuesta de planeación estratégica, herramienta desde la cual se busca optimizar los procesos de gestión y mejorar la calidad educativa del jardín infantil.

Devolución Creativa: Etapa final de la investigación, donde se espera que el Jardín Infantil logre la optimización de los procesos de gestión institucional, desde la propuesta de la herramienta de Gerencia social. La devolución creativa es un proceso dinámico que promueve la innovación y la adaptabilidad, dos componentes esenciales para el desarrollo sostenible de la gestión institucional en el jardín infantil. Si el plan propuesto es efectivo y produce buenas prácticas, se podría aplicar a otras Instituciones educativas que buscan llevar a cabo una adecuada gestión institucional.

6. Estado del Arte

En el ámbito internacional, en Venezuela, se encuentra la investigación de Romero y Díaz (2007), “La gerencia social en la implementación de programas sociales niños y adolescentes en circunstancias especialmente difíciles: de y en la ciudad”, cuyo objetivo consistió en “realizar un análisis de procesos de implementación del Programa Social Fundación República de los Muchachos bajo las directrices de la gerencia social como enfoque, ya que aquellos programas, servicios y proyectos sociales proferidos por el Estado en general se han convenido con base en un plan normativos, y se han realizado sin implementar mecanismos evaluativos que evidencien sus resultados y fuentes invertidas, entre otros.

Mediante un enfoque cuantitativo y un diseño metodológico analítico-descriptivo, se evaluó la eficacia y eficiencia de la gestión social llevada a cabo en el Programa 'Fundación República de los Muchachos' (FRM). El estudio se centró en el desempeño e implementación del programa, tomando como población de análisis a niños, niñas y adolescentes en situación de calle residentes en el estado Zulia, Venezuela. El estudio integró un análisis multifactorial, considerando variables culturales, sociales, económicas, organizacionales y temporales, para comprender su influencia en el desarrollo y ejecución de programas sociales. Los hallazgos revelan que una gestión efectiva de programas sociales requiere concebir la implementación como un proceso dinámico, sujeto a interferencias contextuales que modulan las relaciones entre las variables analizadas. Esta perspectiva, a largo plazo, permite un monitoreo continuo de las acciones y decisiones, facilitando la adaptación de estrategias y objetivos. A corto

plazo, el enfoque se centra en identificar y gestionar las variables que inciden directamente en la implementación, asegurando así el cumplimiento de los objetivos programáticos.

Dentro del ámbito nacional, se analizó el estudio realizado por Arango et al. (2016), examinaron el papel de la gerencia social y la educación para el desarrollo en la resolución de conflictos escolares en el Colegio Francisco José de Caldas. El estudio, centrado en el desarrollo de mecanismos institucionales para abordar la violencia escolar y contextual, concluyó que la implementación efectiva de programas sociales requiere una visión procesual, incorporando principios de educación para el desarrollo y resolución de conflictos. Estos hallazgos resaltan la importancia de la gerencia social como catalizador del cambio institucional y la mejora continua en las instituciones educativas.

La investigación llevada a cabo por Vélez (2018), denominada: “La gerencia social como base de las familias de la Fundación Niños Portal de Belén”, con el propósito de “Elaborar un proyecto de gestión social orientado a la educación a las familias de la Fundación Niños Portal de Belén”. En términos metodológicos, se realizó una investigación educativa con un enfoque cualitativo. Se utilizó la entrevista como medio de recopilación de datos para determinar las características más destacadas y pertinentes de las familias de la fundación, y los resultados obtenidos fueron examinados de manera descriptiva. Los hallazgos mostraron la armonía entre la dirección educativa y la implementación de proyectos sociales desempeñando un papel crucial para hallar rutas definidas a favor del desarrollo de estrategias que permitan una mejor definición de la aplicación de los programas de la Fundación Niños Portal de Belén, y lograr las metas favoreciendo a la comunidad, pero en particular a las familias, jóvenes y niños.

Como se puede apreciar la gerencia social aplicada dentro del ámbito educativo, permite la búsqueda de estrategias para la resolución de conflictos o de problemas de índole social y aunque no guarden relación directa con la primera infancia si tiene incidencia en su promoción estratégica en la búsqueda del logro de los objetivos para el bien común.

La planeación estratégica es un procedimiento que posibilita a las organizaciones determinar su rumbo a largo plazo, definiendo metas precisas y elaborando tácticas para lograrlo. Este procedimiento es vital en el ámbito educativo, donde ajustarse a variaciones constantes en el ambiente, es esencial para potenciar la calidad del servicio. De acuerdo con Mintzberg et al. (2005), la planeación estratégica no solo debe enfocarse en la elaboración de planes, sino también en su ejecución y evaluación, teniendo en cuenta las dinámicas internas y externas que inciden en la organización.

La fusión de la planificación con la administración es fundamental para el triunfo de cualquier entidad educativa. De acuerdo con González y López (2020), las entidades que organizan sus procesos de administración con una clara planificación estratégica consiguen un impacto más significativo en la calidad de la educación y en la satisfacción de los usuarios. Esto resulta en una mayor habilidad para ajustarse a variaciones del ambiente y en la oportunidad de maximizar la utilización de los recursos.

De acuerdo con un estudio realizado por la Dirección Administrativa de la Universidad Estatal del Sur de Manabí en Ecuador, con el objetivo de lograr la implementación de los planes y procedimientos que se realizan en la región, se realizó un análisis en el que se mostró una situación problemática: la ausencia de planificación estratégica y administrativa. Esto se debe al desconocimiento de los directivos al no darle la importancia requerida, causando retrasos en los procedimientos. Además, se notan fallos que surgen al no implementar

estrategias y nuevos modelos de planificación, por lo que resulta crucial, elaborar un plan estratégico que promueva la optimización del rendimiento.

Los datos se muestran en campos temáticos previamente definidos: Planificación estratégica, planificación institucional, ciclos de planificación, características de la planificación estratégica, dirección y desarrollo de la planificación estratégica, valores y principios de la organización. Con este estudio, que se centró en evaluar el impacto de la planificación estratégica, en la Dirección Administrativa de la UNESUM, los resultados revelan la importancia de integrar herramientas de gestión participativas para mejorar los procesos administrativos, financieros y educativos. Se deduce que los sistemas de gestión y planificación son componentes cruciales para reducir, evitar obstáculos y problemas, en los que la administración y la planificación son fundamentales.

Por otra parte, otro estudio publicado por la Editorial Alema Internacional S.A.S.D. de Ecuador, Capítulo XXIII, es la aplicación de estrategias administrativas como instrumentos para una administración pública eficiente. De acuerdo con varios autores, los principios teóricos asociados a la estrategia es un proyecto que se realiza para alcanzar un objetivo establecido en una empresa a largo plazo (Holguín, 2013). La estrategia corporativa es un proyecto que se lleva a cabo con el fin de lograr una meta definida en una organización a largo plazo. Por otro lado, la estrategia hace referencia al diseño del proyecto en marcha dentro de una entidad con el propósito de lograr metas y objetivos. La correcta elaboración de una estrategia facilita la distribución ordenada de los recursos de una compañía. (Holguín, 2013).

Bateman (2012) sostiene que la gestión estratégica implica el monitoreo que incluye la implicación de los gestores de las diferentes áreas de la organización en la implementación de

sus objetivos estratégicos: Definir objetivos, misión y visión, evaluar las amenazas y oportunidades provenientes del exterior, evaluar las fortalezas y debilidades internas, poner en marcha nuevas tácticas y estrategias control. La meta es que estos sean aptos para implementar un plan que incremente la productividad de la organización, a lo que se le conoce como destreza administrativa. Por lo tanto, las organizaciones pueden ejecutar sus obligaciones basándose en los objetivos y metas fijados, además de realizar un control y análisis para evitar desviarse de la estrategia de gestión (Corredor, 2000).

La implementación de la estrategia de gestión comienza con la acción que modifica la estructura y los sistemas laborales de la organización. Para lograrlo, se requiere la colaboración conjunta de todos los integrantes de la organización (Holguín, 2013).

Frente a lo expuesto, López (2008) propone que “El director debe diseñar las estrategias para lograr los objetivos institucionales, y equilibrar las energías y habilidades del equipo de profesionales a su cargo para elaborar dichas estrategias”. El éxito de cualquier organización depende de la comunicación interna. Torres (2013), propone una estrategia de comunicación asertiva que incluye elementos como la escucha activa, la retroalimentación constructiva, la resolución de conflictos, capacitar a cada miembro de la organización según sus habilidades y reconocimiento del personal.

Estas estrategias contribuyen a crear un ambiente de trabajo colaborativo y a alcanzar los objetivos organizacionales. La investigación de Hernández et al. (2013) sugiere que los administradores deben desarrollar competencias en resolución de conflictos, habilidades de comunicación y fomentar un ambiente de trabajo positivo a través de reconocimientos y capacitaciones.

Johnson y Scholes (2017), en un estudio sobre la gestión estratégica en instituciones educativas, resaltan la importancia de establecer una estructura organizacional clara que permita a las instituciones educativas aprovechar al máximo sus recursos y alcanzar una mayor eficiencia administrativa. El análisis demuestra que una planificación estratégica efectiva mejora la asignación de recursos y fomenta la creatividad en la educación.

Sin embargo, Miller y Lee (2019) investigan cómo la gestión de recursos humanos afecta el desempeño de las instituciones educativas en entornos vulnerables. La investigación resalta que la formación y el desarrollo del personal son fundamentales para garantizar que las mejoras estratégicas sean sostenibles. Según los autores, la preparación de los docentes es esencial para la ejecución exitosa de las políticas institucionales.

En palabras de, Barnes y Anderson (2020), quienes reconocen cómo los recursos financieros y su gestión adecuada favorecen la eficacia en las instituciones educativas. Los autores de la investigación llegan a la conclusión, que la planificación estratégica financiera es una herramienta esencial para garantizar la sostenibilidad de los programas educativos a largo plazo, particularmente en las instituciones educativas que dependen de recursos limitados tanto públicos como privados. La continuidad en los programas y la calidad de la educación dependen de la gestión adecuada de los recursos.

7. Elaboración del instrumento de recolección de información

Aspectos metodológicos para tener en cuenta

7.1 Población objeto del estudio

Cuando se hace referencia a población sujeto de estudio, es un grupo de personas que se están analizando o estudiando debido a una situación específica. Es por ello, que desde la investigación se propone trabajar con todo el personal administrativo y docente del jardín infantil Olarte, quienes hacen parte de la Secretaría Distrital de Integración Social. Lo anterior se propone, con el fin de comprender las dinámicas internas de la institución y las interacciones que se establecen entre los diferentes actores que contribuyen al proceso educativo.

El personal colaborador está distribuido así; hay un coordinador, un auxiliar administrativo, dos auxiliares pedagógicas y diez docentes profesionales. El personal administrativo, que consiste en el coordinador y el auxiliar administrativo, es responsable de planificar, organizar y controlar los recursos necesarios para que el jardín funcione según su naturaleza misma. Contar con la participación de todos los colaboradores es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión institucional y sugerir a través de la herramienta de planeación estratégica plan para fortalecer la calidad del servicio educativo.

7.2 Método de identificación o cálculo de la muestra de estudio

Para llevar a cabo la encuesta, se seleccionó a todo el personal colaboradores los cuales corresponden a un total de 14 personas que conforman el Jardín Infantil. Ya que es mediante ellos que se busca obtener información específica y relevante, un coordinador, un auxiliar administrativo, dos auxiliares pedagógicas y diez docentes profesionales.

La inferencia en la elección de esta muestra es que cada miembro del equipo tiene un conocimiento de los procedimientos administrativos y pedagógicos de la institución educativa, así como de los desafíos que enfrenta en su actividad diario. Al trabajar con todos los colaboradores activos, se busca garantizar que las apreciaciones y experiencias de cada uno sean tenidas en cuenta, lo que mejora el análisis y la interpretación de los datos. Es por ello, que se propone un entorno de confianza que fomente la honestidad en las respuestas. Se utilizarán encuestas para recopilar datos cualitativos sobre las percepciones de los colaboradores referente a la gestión institucional, la planificación estratégica y los procesos pedagógicos en el jardín infantil.

Tabla 1. *Identificación de la muestra de estudio, elaborado por autoras*

Actores (Colaboradores)	Números de Entrevistados
Coordinadora	1
Auxiliar administrativo	1
Auxiliares pedagógicas	2
Docentes profesionales	10

En la tabla expuesta en la parte superior, se relacionan a cada uno de los actores (colaboradores) y el número de participantes que se seleccionaron para el proceso investigativo, lo que ayudará obtener una visión general de la situación y establecer medidas para ayudar a los sujetos de estudio.

7.3 Análisis de las variables

La siguiente tabla en la que se presenta la operacionalización de variables, constituye una herramienta fundamental para la investigación; ya que, permite traducir conceptos

abstractos en variables medibles de forma clara, precisa y coherente con los objetivos de la investigación. La elección de los indicadores, instrumentos de medición y escalas de medición están cuidadosamente fundamentadas en la teoría y la evidencia empírica.

Tabla 2. Operacionalización de las variables, *elaborado por autoras*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems	Fuente	Instrumento
Planeación Estratégica	(Chiavenato y Sapiro, 2011). La promoción estratégica de la gerencia social constituye una herramienta para administrar y ordenar los cambios, mediante el establecimiento de estrategias que permitan la participación basada	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos - Planificación de acciones - Seguimiento y control 	Coordinadora Auxiliar administrativo Colaboradores (docentes profesionales) y auxiliares pedagógicos	Encuesta

	<p>en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro (González et al., 2018).</p>				
<p>Gestión Institucional</p>	<p>“La gestión institucional es por tanto un proceso articulado de acciones de conducción planificadas mediante los proyectos de una institución educativa con el fin de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional”</p>	<p>Acciones</p>	<p>-La organización de los recursos, -la eficiencia organizacional -la sustentabilidad</p>	<p>Coordinadora Auxiliar administrativo Colaboradores (docentes profesionales) y auxiliares pedagógicos</p>	<p>Encuesta</p>

	(Pachas et al., 2020, p. 13).				
Recursos Humanos	Rodríguez Moreno y Torres Niño (2016) La gestión de recursos humanos implica principalmente la dirección y la organización, también es necesaria la planificación y el control dentro de la organización.	Seguridad	-Evaluación del desempeño, -Motivación -Capacitación	Coordinadora Auxiliar administrativo Colaboradores (docentes profesionales) y auxiliares pedagógicos	Encuesta
Recursos Financieros	Durán Wong (2018), La gestión de recursos financieros en las instituciones públicas es la gestión adecuada y eficiente de los recursos que se obtienen de manera	Eficiencia	-Asignación financiera -Control financiero -Uso eficiente de los recursos	Coordinadora Auxiliar administrativo Colaboradores (docentes profesionales) y auxiliares pedagógicos	Encuesta

	<p>directa de acuerdo con las indicaciones normativas, que deben registrarse en los instrumentos de control y presentarse de manera sistemática para que la gestión sea transparente. y se invierta en las necesidades prioritarias.</p>				
<p>Evaluación y Mejora Continua</p>	<p>Chiavenato,I.,& Sapiro, A. (2017), refiere que, la evaluación y la mejora continua son fundamentales para garantizar el óptimo desarrollo de una organización porque</p>	<p>Procesos</p>	<p>-Evaluar los procesos -Implementar mejoras continuas</p>	<p>Coordinadora Auxiliar administrativo Colaboradores (docentes profesionales) y auxiliares pedagógicos</p>	<p>Encuesta</p>

	<p> permiten realizar cambios basados en el análisis del desempeño, lo que mejora la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la organización. La mejora continua del desempeño general de una organización debe ser un objetivo constante. </p>				
--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Descripción de los instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información necesaria para abordar la problemática presente en el Jardín infantil Olarte, se propone la encuesta como instrumento principal encuestas. Hernández, Fernández y Baptista (2014) refiere que la encuesta es una herramienta que permite la compilación de datos de una población, instrumento que facilita la recopilación de información precisa sobre las opiniones de los participantes.

Tal y como lo afirman, los autores, Tamayo y Tamayo (2011), sugieren que la encuesta debe diseñarse cuidadosamente, con preguntas estructuradas y fáciles de entender que

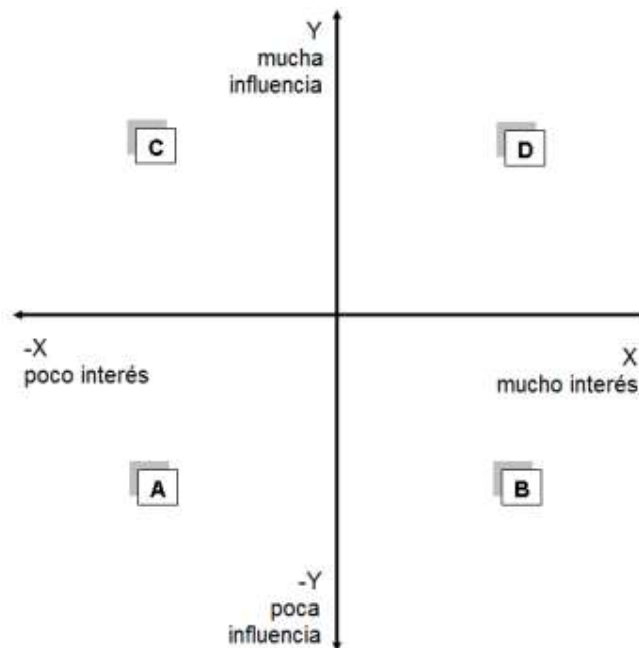
permitan obtener respuestas confiables y válidas. Se ha creado una encuesta con preguntas cerradas y escalas de Likert para medir la efectividad de los procesos de gestión en este caso y cómo se relacionan con los resultados institucionales.

7.5 Mapa de actores involucrado en el problema de investigación

Para analizar a los actores involucrados en esta investigación, se utilizó la metodología sugerida por Algranti, Bruno y Lotti (2012). Ya que esta permite mostrar las relaciones entre los actores y el contexto objeto de estudio, favoreciendo así, evaluar su influencia e interés.

Figura 3

Ejemplo de Mapeo de actores, fuente: (Algranti, Bruno y Lotti, 2012).



Teniendo como referencia la figura expuesta, es importante aclarar la relación que existe entre los diferentes actores involucrados en la problemática planteada que se viene presentando en el Jardín Infantil Olarte. Tal y como afirman los autores Algranti, Bruno & Lotti, (2012).

- Los actores que se encuentren en el cuadrante con la letra A tendrán menos trabajo que otros.
- Es posible que los actores del cuadrante B necesiten apoyo para movilizarse, es decir, para convertirse en actores con poder en esta situación. Es fundamental que nuestras tácticas se dirijan, al menos, a mantenerlos al tanto de las actividades que la organización está llevando a cabo. Podrían adquirir relevancia a lo largo del proceso.
- Los actores del cuadrante C son aquellos que debemos mantener "satisfechos" porque pueden ser útiles como fuentes de información y opiniones, o para ayudar a movilizar a otros actores más directamente involucrados.
- Por último, pero no menos importante, los actores que se encuentran en el cuadrante D (especialmente aquellos que se encuentran más cerca de la esquina superior derecha) serán los objetivos prioritarios y aliados esenciales a quienes deberemos intentar atraer a bordo de la iniciativa.

Desde la investigación es importante relacionar los actores que se involucran en el proceso desarrollado y quienes corresponden a los siguientes:

- Coordinador del Jardín Infantil Olarte
- Auxiliar Administrativo del Jardín Infantil
- Docentes profesionales

- Docentes auxiliares pedagógicas
- Familias usuarias del Jardín Infantil

Tabla 3

Instrumentos aplicados a los actores, elaborado por autoras

NÚMERO	ACTOR	INSTRUMENTO
1	Coordinador del jardín Infantil Olarte	Encuesta
2	Docentes profesionales	Encuesta
3	Auxiliar Administrativo del jardín Infantil	Encuesta
4	Docentes auxiliares pedagógicas	Encuesta
5	Familias usuarias al jardín infantil	Observación directa

Validación del instrumento de recolección de información

7.6 Evaluación de la validez aparente

Una vez definidas las categorías de análisis y los objetivos del proyecto, las investigadoras diseñaron un instrumento de recolección de datos basado en encuestas con preguntas semiestructuradas. Este instrumento fue estructurado de manera que cada pregunta contribuyera a responder la pregunta de investigación y a medir las variables establecidas. Con el fin de garantizar la validez del instrumento, se solicitó la revisión de la tutora Deisy Lorena Galvis, quien evaluó la pertinencia de cada pregunta en relación con los objetivos del estudio.

Después del paso mencionado en la parte superior, es crucial destacar la importancia de la validación del instrumento, ya que ello garantiza la fidelidad y confiabilidad de las preguntas utilizadas en las encuestas semiestructuradas propuestas, evitando así la distorsión de la problemática que se está estudiando. Es así, como se puede llevar a cabo un estudio de carácter apropiado, lo que permite desarrollar estrategias viables para encontrar soluciones acordes a las necesidades investigación.

Tal y como afirma, (León, 2017) sostiene que la confiabilidad y la validez son de gran importancia porque permiten al lector conocer el nivel de precisión y evidencia de los instrumentos utilizados, lo que conducirá a conclusiones consistentes del estudio.

7.7 Evaluación de la fiabilidad del instrumento

Con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento diseñado para la investigación, se contó con la contribución de la tutora de la investigación Deisy Lorena Galvis, quien fue fundamental para perfeccionar el diseño de las encuestas semiestructuradas, garantizando que estas permitieran una exploración pertinente de las perspectivas de cada uno de los colaboradores del jardín infantil Olarte.

7.8 Prueba piloto

Buscando garantizar la calidad del instrumento de recolección de datos “encuestas semiestructuradas”, se realizó una prueba piloto previa a su aplicación definitiva. Esta prueba permitió corregir algunas imprecisiones en el lenguaje utilizado al momento de redactar las preguntas, evaluar la coherencia de las preguntas formuladas y ajustar la secuencia de estas.

7.9 Elaboración de la versión definitiva del instrumento

Después de realizar cada uno de los pasos anteriores y con el objetivo de garantizar la máxima rigurosidad metodológica, el instrumento de recolección de datos fue sometido a un proceso de validación. Donde se contó con el apoyo de expertos en investigación, quienes evaluaron y aportaron sugerencias para mejorar el instrumento. Como resultado de este proceso colaborativo, se consolidaron dos encuestas, la primera para aplicar al personal administrativo la cual tuvo un total de 11 preguntas y la segunda al grupo de docentes

colaboradores la cual tuvo 14 preguntas, estas exploran de manera precisa las dimensiones de planeación estratégica, gestión institucional, recursos humanos, recursos financieros, evolución y mejora continua. La selección de estas preguntas se basó en su capacidad para responder a la pregunta de investigación y en su alineación con el marco teórico del estudio.

8. Trabajo de campo

Para garantizar una recolección de información adecuada y ética con los participantes y la información que cada uno suministra, el trabajo de campo de esta investigación se organizó diligentemente así; en una primera fase, se invitó a los colaboradores por grupos de 3 personas para explicar los objetivos de la investigación y obtener su consentimiento informado, el cual fue firmado y entregado por cada colaborador, el ejercicio se realizó así hasta completar la instrucción con todos los colaboradores, fue necesario realizarlo de esa manera considerando que las dinámicas propias del trabajo diario no facilitan poder convocar a todo el grupo al mismo tiempo. Posteriormente se aplicaron las encuestas semiestructuradas, las cuales fueron diseñadas para recopilar información concluyente referente a cada una de las variables, y objetivos propios de la investigación.

Se les informó en el documento que su participación es completamente voluntaria y que los datos recopilados solo se utilizarán con fines académicos, manteniendo la confidencialidad de la información. Se aplicaron un total de 14 encuestas, todo el proceso se llevó a cabo de manera presencial en las instalaciones del Jardín Infantil, considerando que una de las investigadoras trabaja en este espacio.

La aplicación de las encuestas favorece incluir de modo integral las opiniones y puntos de vista de todos los colaboradores principales del jardín infantil, lo que garantiza que la información recopilada sea específica y útil para el análisis de las variables y objetivos.

8.1 Actividades realizadas por el investigador para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Entre las actividades realizadas por las investigadoras para poder aplicar el instrumento, en este caso encuestas semiestructuradas, la autorización institucional y garantizar la colaboración del personal del jardín infantil, se llevó a cabo una reunión informativa con la coordinadora. En esta reunión, se presentó gran parte del documento de la investigación entre ellos los siguientes apartados; el marco teórico, los objetivos general y específicos y el instrumento de recolección de datos. Se enfatizó en los beneficios que la investigación podría aportar al jardín infantil, como la identificación de áreas de mejora, la aplicación de una herramienta de gerencia social, planeación estratégica y la generación de conocimiento sobre prácticas educativas innovadoras.

Por otra parte, la coordinadora del jardín infantil, mostró interés en la investigación y otorgó su autorización para la aplicación de las encuestas, sugiriendo algunas modificaciones menores al instrumento para adaptarlo al contexto específico de la institución. Como se menciona en el apartado de trabajo de campo, todo el tema de la aplicación del instrumento, la reunión con la coordinadora y cada uno de los procesos adelantados se realizan de manera presencial en el jardín considerando que una de las investigadoras se encuentra en este espacio cada día, lo que facilita que pueda acercarse en cualquier momento a los colaboradores y participantes de la investigación.

8.2 Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados

Con el fin de obtener una comprensión profunda de la problemática expuesta, las percepciones y experiencias de los actores involucrados, se realizó instrumento de recolección de información “encuestas semiestructuradas” las cuales correspondieron a un total de 14 colaboradores encuestados, incluyendo docentes, auxiliares y personal administrativo. Este instrumento, que combinó preguntas abiertas y cerradas, permitió indagar en detalle aspectos como la satisfacción laboral, la percepción de los recursos disponibles y las necesidades de capacitación. Los resultados obtenidos no solo corroboraron los hallazgos iniciales, sino que también proporcionaron una visión integral de la situación, permitiendo desde la gerencia social diseñar estrategias más precisas y efectivas para atender las necesidades del jardín infantil.

8.3 Descripción de los métodos que será utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo.

Para explicar y comprender sistemáticamente los datos recopilados, de las encuestas semiestructuradas aplicadas, se utilizarán distintas técnicas cualitativas para analizar la información recopilada en el trabajo de campo. El análisis de contenido es uno de los métodos principales que permite identificar patrones, categorías y temas recurrentes en las respuestas de los colaboradores. El análisis de contenido, tal y como afirman. Hernández, Fernández y

Baptista (2014), "es una técnica utilizada para interpretar el contenido de los datos de manera objetiva y sistemática"(p 281). Este enfoque permitirá dividir las respuestas obtenidas a través de las encuestas en categorías importantes, lo que ayudará a profundizar en la comprensión de las apreciaciones de los actores involucrados sobre la planeación estratégica y la gestión institucional.

8.4 Describir los principales hallazgos frente al problema realizado

Después de aplicar el instrumento de recolección de información mediante las encuestas semiestructuradas, se identifican los principales hallazgos del problema planteado desde la investigación. Estos datos se obtuvieron a través del trabajo de campo a los docentes colaboradores, siendo así como la información obtenida se analiza en torno a las variables seleccionadas para sistematizar los resultados, donde se aplicaron un total de 14 encuestas.

Planeación estratégica: en relación con esta categoría se logró evidenciar que el Jardín Infantil Olarte, no cuenta con una planeación estratégica formal que guíe los diferentes procesos de gestión institucional y pedagógicos que desde la institución se llevan a cabo, no se tiene una guía clara desde la cual se pudiera orientar las acciones a ejecutar a largo plazo, lo que genera procesos de gestión institucional estancados, sin ejecutar de la manera correcta, dificultando un cumplimiento óptimo en la consecución de los objetivos a mediano y largo plazo.

Aunque la coordinadora, personal administrativo y grupo de docentes colaboradores reconocen que para un óptimo funcionamiento del jardín infantil Olarte es importante de una

planeación estratégica para mejorar los procesos de gestión, la encuesta aplicada arrojó que el 5% de los encuestados nunca han participado en actividades relacionadas con planeación estratégica propiamente, otra parte del grupo refieren, que aunque han participado en estas actividades su experiencia ha sido neutral, lo que se traduce a una falta de procesos administrativos aplicados a la planeación estratégica. Es de gran importancia que todo el personal esté capacitado al respecto, ya que esto favorece la ejecución de procesos de gestión y pedagógicos acordes a la misión y objetivo de la institución.

La ejecución de una planeación estratégica, diseñada según las necesidades del Jardín Infantil Olarte, no solo optimizaría los procesos de gestión institucional y pedagógico, sino que también se fortalecería la calidad educativa, favoreciendo la confianza de la comunidad educativa. Al contar con un proceso de gestión claro y a largo plazo, se reduciría la carga de trabajo del personal administrativo y docente, permitiendo una asignación más eficiente de recursos y una mayor focalización en las necesidades de los niños y niñas. Asimismo, la planeación estratégica serviría como marco de referencia para la elaboración del PEI y los planes de mejora, asegurando la coherencia y la alineación de todas las acciones institucionales.

Con respecto a la gestión institucional, desde la aplicación del instrumento de recolección de información encuestas semiestructuradas, los resultados que arrojó esta, es que, en los procesos de gestión del Jardín Infantil Olarte, existe brecha significativa entre la percepción de la administración y la del personal docente. Mientras la coordinación considera que los procesos se desarrollan de manera adecuada, los docentes reportan una sobrecarga laboral, evidenciada en la realización de tareas administrativas como la gestión de materiales,

la comunicación con las familias y la elaboración de informes, observadores, actas de gestión y seguimientos de procesos, novedades diarias entre otros procesos, que restan tiempo a su labor pedagógica. Esta situación no solo afecta la satisfacción del personal, sino que también dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales de brindar una educación de calidad a los niños. Lo anterior, se traduce a procesos ejecutados diariamente de manera reactiva, enfocados hacia la resolución de problemas inmediatos y no a través de un plan de gestión estratégico.

Es importante contar con herramienta formal de gestión que oriente cada una de las acciones que se realizan, desde la planeación estratégica están acciones se podrían ejecutar de manera más eficiente y así, evitar recarga laboral.

Con respecto a la variable de recursos humanos, en la aplicación del instrumento al momento de la sistematización de la información esta reveló una brecha significativa en términos de capacitación continua. A pesar de que el personal cuenta con la formación inicial requerida para sus respectivos perfiles, existe una demanda insatisfecha por programas de actualización en áreas como procesos pedagógicos innovadores, comunicación efectiva, gestión documental y resolución de problemas. Esta falencia limita la capacidad del personal colaborador para implementar prácticas pedagógicas de vanguardia y responder de manera eficaz a las demandas cambiantes de la atención a la primera infancia.

Es fundamental que la institución pudiese invertir en un plan de capacitación integral y continuo que permita al personal desarrollar las competencias necesarias para brindar una atención de calidad y actualizada.

Al invertir en la capacitación continua del personal, el Jardín Infantil Olarte no solo estaría mejorando la calidad de los servicios educativos, sino también fortaleciendo el compromiso y la motivación de los colaboradores. Aspectos que muchas veces trascienden al ámbito laboral en cuanto a la motivación se refiere, ya que no se cuenta con ningún mecanismo para motivar al personal por la realización de las diferentes funciones diarias, por el contrario, cada día se enfrentan a desafíos que emergen en cualquier momento de la jornada y es de total obligatoriedad dar respuesta según la novedad inmediatamente, como se expuso en un apartando en la parte superior del documento, tener que responder a acciones de manera reactiva genera en los colaboradores recarga laboral.

Del mismo modo, es importante tomar en cuenta la disposición que tiene el personal docente colaborador en participar de capacitaciones de planeación estratégica, ya que ellos reconocen que, si desde el Jardín Infantil se implementa esta herramienta de la Gerencia Social, se podrían mejorar muchos de los procesos que se desarrollan cada día, disminuyendo así, la carga laboral, mejorando la calidad del servicio, mejorando la satisfacción y percepción de los padres usuarios frente al servicio brindando, así mismo mejoraría el desempeño de los niños y el trabajo en equipo.

Aunado a lo antes mencionado, en la encuesta se resalta que entre los desafíos que se enfrenta en el jardín en la jornada de atención diaria, una de estas es la falta de tiempo para realizar todas las actividades administrativas, por lo que cada docente colaborador debe por sí mismo buscar estrategias para brindar procesos pedagógicos de calidad a los niños y sus familias, y al mismo tiempo responder con las obligaciones de gestión institucional.

Dando continuidad a los hallazgos, el análisis de la variable de recursos financieros reveló una gestión que, si bien no es deficiente, presenta oportunidades de mejora significativas. Los colaboradores encuestados coincidieron en la necesidad de un seguimiento más riguroso del presupuesto asignado, con el fin de optimizar la asignación de recursos y garantizar su uso eficiente.

La falta de un control presupuestal detallado impide una distribución adecuada en áreas estratégicas como la infraestructura. Si bien los colaboradores no priorizaron esta necesidad en sus respuestas, es importante destacar que espacios pedagógicos adecuados y equipados con materiales innovadores son fundamentales para el desarrollo integral de los niños.

Y más aún cuando está prohibido apoyarse en las familias para solicitar algún recurso bien sea económico o material pedagógico para el desarrollo de los procesos. Siendo necesario en muchas oportunidades que sea el docente quien deba destinar de sus recursos propios para la compra de materiales para ejecutar alguna actividad específica.

Si desde el Jardín Infantil se realizara un seguimiento a la asignación de presupuesto y control de gastos se podría optimizar recursos, destinado estos a las áreas que lo requieran con mayor demanda, así como las mejoras a la infraestructura, diseñando espacios que estimulen el aprendizaje y desarrollo óptimo de los niños, apoyándose de materiales pedagógicos educativos innovadores.

Es indispensable que desde el jardín se fomente una gestión financiera sólida a través de la aplicación de la herramienta de planeación estratégica desde la cual se busca garantizar la sostenibilidad y mejorar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen.

Finalmente, la última variable de estudio está relacionada a la evaluación y mejora continua, donde se observó luego de la aplicación y sistematización de las encuestas aplicadas que desde el Jardín Infantil no existe un sistema formal de seguimiento y evaluación en cuanto a los procesos administrativos y educativos. Las evaluaciones son seguimientos directos a la gestión de los docentes colaboradores, proceso realizado por la coordinadora y diferentes personas que hacen parte del equipo interadministrativo, personal quienes van constantemente a las instalaciones del Jardín, teniendo acceso directo a cada espacio, también está en sus obligaciones informar oportunamente cualquier novedad que observe que se presente en la prestación del servicio, si bien este personal puede inferir en algún llamado de atención, es la coordinadora quien es la responsable directa de cada proceso, esta gestión que se realiza no está alineada a un plan de mejora continuo, o una planeación estratégica, que es lo que se pretende implementar después de esta investigación.

Aunque tanto el personal administrativo, como los docentes reconocen la importancia de los procesos evaluativos como acciones de mejora a la gestión, fueron limitados quienes de los antes mencionados le dieron relevancia al tema de la evaluación continua de procesos, pregunta que se aplicó desde los aspectos que les gustaría que se incluyeran en un plan de planeación estratégica para mejorar la gestión desde los diferentes procesos que desde la institución se desarrolla.

Con la puesta en marcha de un plan de planeación estratégica en el jardín infantil, se favorecería el reconocimiento de áreas a mejorar y realizar ajustes periódicos en su gestión según lo planeado.

La implementación de un plan de planeación estratégica en el jardín infantil sería un catalizador para identificar áreas de mejora y establecer mecanismos de seguimiento, control y

ajustes continuo. Identificando objetivos claros, indicadores y estrategias de desempeño específicas, al tiempo que proporcionaría una hoja de ruta clara para alcanzar los objetivos institucionales y garantizar la sostenibilidad del jardín infantil a largo plazo.

8.5 Principales cambios ocurridos en la estructura de la investigación con la aplicación del trabajo de campo

Mientras se ejecutaba la investigación propuesta en el jardín infantil, se presentó un cambio significativo durante el trabajo de campo, el cual correspondió al traslado de unidad operativa del coordinador a cargo en ese momento del jardín infantil Olarte, lo que resultó siendo un cambio significativo en la dinámica del estudio. Inicialmente, el coordinador con quien se formó la investigación había sido parte esencial del proceso, proporcionando información importante sobre los procedimientos internos del jardín y permitiendo que la investigación avanzara sin problemas. Sin embargo, al presentarse el cambio repentino del coordinador, fue necesario realizar un acercamiento con a la nueva coordinadora encargada de la institución a quien se le explico la dinámica de la investigación, los objetivos y el alcance de esta. Ello incluyó una presentación detallada del trabajo previo realizado, los progresos en la recopilación de datos y la importancia de su participación activa en la siguiente fase del estudio, la necesidad de revalidar ciertos aspectos de la planeación estratégica y la gestión institucional que ya se habían discutido con el coordinador anterior fueron necesarios para este ajuste. Aunque el cambio fue un desafío, también permitió incorporar nuevas perspectivas que mejorarán los resultados del estudio.

Tabla 4.

Codificación cualitativa de los datos, elaborado por autoras

Nº DE PREGUNTAS	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14
SUJETOS ENCUESTADOS														
1	NO	*	Si, organizar mejor el trabajo	Tiempo para planificar	Recursos didácticos innovadores	Reuniones regulares	Reuniones en equipo	1 hora a la semana	Mayor colaboración entre el personal	Regular	Rara vez	Accesible	Algo clara	Comunicación
2	NO	*	Si, tener claridad en los procesos	Ausencia de capacitación	Capacitación al personal	Reuniones regulares	Evaluaciones periódicas	+ de 1H a la semana	Mejora en la calidad del servicio	Regular	Rara vez	Accesible	Clara	Propuesta de formación y capacitación
3	SI	Muy positiva	*	Falta de recursos	Recursos didácticos innovadores	Reuniones regulares	Software de gestión	+ de 1H a la semana	Mayor colaboración entre el personal	Buena	Nunca	Poco accesible	Poco clara	Apoyo en la planificación educativa
4	SI	Positiva	*	Falta de recursos	Actividades de involucramiento o familiar	Involucrándolos en la toma de decisiones	Reuniones de equipo	1 hora a la semana	Mejora en la calidad del servicio	Regular	Algunas veces	Accesible	clara	Manejo del conflicto
5	SI	positiva	*	Ausencia de capacitación-Tiempo planificar-dificultades comunicación	Capacitación-recursos-actividades inv. familiar	Involucrándolos en la toma de decisiones	Talleres de capacitación - software	+ de 1H a la semana	Mejora en la calidad del servicio	Buena	A menudo	Accesible	Algo clara	Apoyo en la planificación educativa formación y capacitación
6	NO	*	Si, Ayudaría Para fortalecer el trabajo pedagógico	Falta de recursos - Ausencia de capacitación	Capacitación-recursos didácticos-actividades involucramiento o familiar	Involucrándolos en la toma de decisiones	Talleres de capacitación Reuniones de equipo.	+ de 1H a la semana	Mejora en la calidad del servicio-satisfacción de los padres-desempeño alumnos	Buena	A menudo	Accesible	Clara	Apoyo planificación educativa
7	SI	Neutral	*	Falta de recursos - Ausencia de capacitación-Tiempo planificar	Capacitación, mejora en infraestructura-recursos didácticos	Involucrándolos en la toma de decisiones	Talleres de capacitación-Evaluaciones periódicas	1 hora a la semana	Mejora en la calidad del servicio desempeño alumnos	excelente	Siempre	Muy accesible	Muy clara	Propuesta de formación y capacitación
8	SI	Neutral, fortalecerla	*	Falta de recursos - Ausencia de capacitación-Tiempo planificar	Capacitación, mejora en infraestructura-recursos didácticos	Involucrándolos en la toma de decisiones, OTROS; uso de tecnología	Talleres de capacitación software Reuniones de equipo	+ de 1H a la semana	Mejora en la calidad del servicio Mayor colaboración entre el personal	Buena	A menudo	Accesible	Muy clara	Comunicación Apoyo planificación educativa Manejo del conflicto
9	SI	Neutral	*	Falta de recursos - Ausencia de capacitación-Tiempo planificar	Capacitación-recursos didácticos	Encuestas y retroalimentación	Talleres de capacitación	1 hora a la semana	Mayor colaboración entre el personal	Buena	A menudo	Accesible	Algo clara	Apoyo planificación educativa

10	NO	*	Si, favorecer conocimientos	Falta de recursos	Recursos didácticos	Involucrándolos en la toma de decisiones	Reuniones de equipo	+ de 1H a la semana	Mejora en la calidad del servicio	Buena	Algunas veces	Accesible	Algo clara	Apoyo planificación educativa
11	SI	Positiva	*	Tiempo planificar	Capacitación, mejora en infraestructura	Involucrándolos en la toma de decisiones	Talleres de capacitación-	1 hora a la semana	satisfacción de los padres	Buena	Algunas veces	Accesible	Clara	Apoyo planificación educativa
12	NO	*	Si	Falta de recursos	Recursos didácticos	Involucrándolos en la toma de decisiones	Evaluaciones periódicas	1 hora a la semana	Mejora en la calidad del servicio	Regular	Algunas veces	Accesible	Clara	Propuesta de formación y capacitación
CONCLUSIONES POR PREGUNTAS	Respecto a esta pregunta las respuestas revelan que el 5% de los participantes no ha participado en procesos de planificación estratégica. Esto evidencia la necesidad de fortalecer esta práctica en todo el personal del jardín infantil, ya que una planificación estratégica sólida es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales	Respecto a esta pregunta la mayoría indico que la experiencia de haber participado en actividades de planeación estratégica fue positiva, sin embargo, 3 de los colaboradores indican percepción neutral, que puede sesgar el trabajo desarrollado	Respecto a esta pregunta quienes no han participado en actividades de planeación estratégica, refieren que le gustaría recibir esta información para favorecer el conocimiento de buena gestión, fortalecer trabajo pedagógico, organizar el trabajo.	Respecto a la pregunta 4, según lo que indico la mayoría hay dos items que resaltan y es la falta de recursos y la falta de tiempo para poder dedicarle a planificar actividades futuras, cronogramas entre otras actividades de gestión	Respecto a esta pregunta la mayoría resalta la importancia de los recursos didácticos innovadores y la capacitación para el personal. Lo antes mencionado se alinea a la falta de recursos.	Respecto a esta pregunta la mayoría indico que para incorporar a las familias en la planeación estratégica es importante hacerlos participe de la toma de decisiones	Respecto a las respuestas indicadas por el equipo para esta pregunta hay dos items importantes que deben ser analizados el primero es las reuniones en equipo y los talleres de capacitación	Respecto a esta pregunta la mayoría indica que entre 1 y más de una hora sería el tiempo a dedicar cada semana favorece procesos de planeación estratégica.	Respecto a esta pregunta, en cuanto a los cambios que esperan ver tras la implementación de planeación estratégica en el Jardín infantil la mayoría incide que la mejora en la calidad del servicio, y ello se logra a través de una gestión de procesos pedagógicos y administrativos alineados a los objetivos institucionales.	Respecto a esta pregunta la mayoría indican que la comunicación con la coordinadora es buena.	Respecto a esta pregunta la mayoría indica que algunas veces se siente escuchado y valorado por la coordinadora cuando da sus opiniones y sugerencias	Respecto a esta pregunta la mayoría refiere que la coordinación a se muestra accesible al momento de resolver dudas o problemas.	Respecto a esta pregunta la mayoría indica que la dirección y los objetivos planteados por la coordinadora son algo claros.	Respecto a esta pregunta la mayoría refiere que desde la gestión de la coordinadora es importante mejorar en cuanto al apoyo en la planificación educativa.

NUMERO DE PREGUNTAS	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	PREGUNTA 11
SUJETO 1	Personal administrativo	Organización de actividades	Actividades pedagógicas acordes	Se cumplen con los tiempos	Comunicación asertiva	Profesionales en educación	Supervisión en los procesos	Suficiente pero mejorable	Mejor control de gastos	Retroalimentación	Ajustes en tiempo real
SUJETO 2	Auxiliar administrativo	Procesos administrativos claros	Muy alineados	Tiempos establecidos	Muy buena	Personal capacitado	Supervisión directa	Suficiente pero mejorable	Mejor control de gastos	Si, actas	Ajustes en tiempo real
CONCLUSIONES POR PREGUNTAS	Este instrumento fue aplicado a las dos personas administrativas que trabajan en el jardín infantil.	Respecto a esta pregunta las dos refieren que el jardín cuanta con planeación estratégica.	Respecto a esta pregunta indican que se evidencian actividades pedagógicas acorde a la educación inicial	Las dos personas encuestadas refieren que se cumple con el cronograma de actividades.	Respecto a esta pregunta las dos personas encuestadas refieren que la comunicación entre el área administrativa y pedagógica se lleva a cabo desde procesos de comunicación asertiva.	Si, refieren que los colaboradores cumplen con su perfil para el cargo en el que se encuentran.	Respecto a esta pregunta refieren que supervisión en los procesos.	Las dos personas encuestadas refieren que la gestión de los recursos financieros es suficiente, pero podrían mejorar.	Respecto a esta pregunta indican que para que mejore la eficiencia en el uso de los recursos financiero es importe mejorar el control de gastos.	Respecto a esta pregunta la mayoría indica que si existen mecanismos para evaluar los procesos administrativos y pedagógicos a través de retroalimentación y actas.	Retroalimentación en tiempo real.

9. Marco Referencial

9.1 Marco legal

En este apartado se resaltan las leyes, decretos, códigos entre otros, que sustenta el marco legal esta investigación, donde se establecen las normas y regulaciones para la educación inicial y el funcionamiento de los jardines infantiles, así como los estándares para la gestión administrativa, financiera y la planeación estratégica en estas entidades.

En primer lugar, es importante mencionar la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) la cual establece las bases del sistema educativo colombiano, estableciendo pautas para la organización de instituciones educativas, incluidos los jardines infantiles. Esta ley establece los objetivos de la educación inicial, enfatizando la importancia de brindar a los niños y niñas una educación integral que abarca aspectos cognitivos, sociales y emocionales. Además, desde esta ley se enfatiza en la importancia de una estructura organizativa efectiva que permita garantizar la calidad educativa y el cumplimiento de los estándares establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. (Congreso de Colombia, 1994).

Para este apartado también es importante citar; El Decreto 4791 de 2008, desde el cual se establecen estándares de calidad para la educación inicial y preescolar, exigiendo a las instituciones a crear ambientes favorables para el aprendizaje y garantizar procesos educativos de alta calidad. El decreto enfatiza la importancia de llevar a cabo una planificación

estratégica que permita a las organizaciones administrar adecuadamente los recursos humanos y financieros, fomentar el crecimiento de sus habilidades administrativas y, sobre todo, mejorar constantemente su oferta educativa (Presidencia de la república, 2008).

Así mismo, la Ley 909 de 2004, desde la cual se busca la regulación de la gestión de recursos humanos en el sector público, asimismo es pertinente para los jardines infantiles públicos porque establece los principios de mérito, equidad y eficiencia para la selección y gestión del personal. Esta ley tiene como objetivo asegurarse de que el personal de las instituciones educativas tenga las habilidades necesarias para ayudar al desarrollo integral de los niños, es por ello, que desde el jardín infantil desde las diferentes áreas se regula el perfil de cada funcionario según las necesidades de estos en el servicio (Congreso de Colombia, 2004).

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos y financieros, el Código Sustantivo del Trabajo en Colombia establece los derechos y obligaciones de los empleados, lo que tiene un impacto directo en la administración del personal docente y administrativo de los jardines infantiles. Para garantizar el bienestar de los empleados y, por lo tanto, su desempeño dentro de la institución (Ministerio del trabajo, 1950). Así mismo desde este código se establecen las normas para la contratación, remuneración, condiciones laborales y seguridad social de los empleados. El decreto establece la obligación de asegurar que las instituciones educativas tengan empleados calificados y que se respeten sus derechos laborales, lo que afecta la calidad de la enseñanza.

Ahora bien, el Decreto 092 de 2017, por otro lado, establece pautas para la contratación de servicios con organizaciones sin ánimo de lucro, como en el caso de los jardines infantiles, que requiere una gestión financiera adecuada para garantizar la

sostenibilidad de las instituciones. Este decreto enfatiza la necesidad de una gestión transparente y responsable de los recursos para que las instituciones educativas puedan cumplir con sus objetivos pedagógicos y operativos sin comprometer su viabilidad económica (Presidencia de la República, 2017). Por consiguiente, la gestión estratégica de los recursos financieros es fundamental para garantizar que las organizaciones brinden servicios de alta calidad a largo plazo.

Si bien desde el Jardín Infantil, no se lleva a cabo gestión estratégica de recursos financiero, por ser una entidad pública que depende para su óptimo funcionamiento de los recursos que se asignan según el presupuesto de la administración distrital, es importante que se comience a realizar seguimiento y control a la asignación de los recursos, ya que si bien estos son suficientes podrían mejorar con un seguimiento adecuado, al fortalecer el control de los gastos y la destinación de estos.

El Decreto 1083 de 2015 (artículo 2.2.22.2.1) adopta la política de Planeación Institucional como una de las Políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, con el propósito de permitir que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará su gestión cuatrienal, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.

Por último, desde este apartado se cita, la Constitución Política de Colombia de 1991 establece en su artículo 67 que la educación es un derecho de todas las personas y una responsabilidad del Estado, lo que fortalece el compromiso de las instituciones educativas, incluidos los jardines infantiles, de brindar un servicio de alta calidad que cumpla con las normas vigentes y permita el desarrollo integral de los niños del país. Además, este artículo establece que la educación debe fomentar los principios de equidad, igualdad y justicia social, asegurando que los niños, especialmente los de poblaciones vulnerables, tengan acceso a una

educación de alta calidad que les permita un desarrollo pleno en la sociedad (Corte Constitucional, 1991).

Para finalizar, es importante señalar que, aunque son diversas leyes, decretos y regulaciones que protegen los derechos de los niños en los jardines infantiles y las diferentes instituciones de educación, se evidencia que en muchas oportunidades estas normas suelen quedarse en el papel sin ser implementadas de manera efectiva. Cuando no se les da prioridad en la atención educativa y sus condiciones no mejoran adecuadamente, los derechos fundamentales de los niños pueden verse vulnerados. Por lo antes mencionado, desde la gerencia social se busca implementar herramienta de planeación estratégica desde la cual se hagan visibles los problemas en la administración, la educación y la gestión institucional de los jardines.

Ahora bien, el proceso investigativo consiste en proporcionar herramientas que mejoren los procesos de planeación estratégica, optimización de recursos y evaluación constante para contribuir al desarrollo integral de los niños. Esto también permite la realización de investigaciones que contribuyan al desarrollo de políticas, programas o proyectos más efectivos

9.2 Marco Teórico

En este apartado se expondrán diferentes teorías a través de las variables de estudio que fueron seleccionadas para el desarrollo del proyecto de investigación, las cuales corresponden a:

- Planeación estratégica
- Gestión institucional
- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Evaluación y mejora continua

Planeación estratégica

(Serna, 2008) refiere que, la planeación estratégica es el proceso a través del cual las personas toman decisiones en una organización consiguen, analizan y examinan datos internos y externos para valorar la situación en la que se encuentra en determinado momento la empresa y su nivel de competitividad. El objetivo de la planeación estratégica es anticipar y decidir hacia dónde se dirige la organización en el futuro.

En palabras de Rodríguez (2017), la planeación estratégica es decisiva porque ayuda a tener un claro concepto de la organización, una vez establecida la misión, facilita formular planes y actividades para cumplir con los objetivos propuestos. La importancia de evaluar el

horizonte de tiempo y los alcances de la organización se debe al incremento en los cambios tecnológicos y la creciente complejidad del entorno externo.

Desde la perspectiva de Villalón, Mar (2018) quien afirma que la planeación estratégica es una herramienta para la autorregulación, la autorregulación y la auto planificación. No se trata simplemente de establecer un plan de acción desde una figura de autoridad principal, sino de promover un proceso de trabajo en equipo. La función principal de este enfoque recae en un facilitador que dirige el desarrollo educativo en lugar de un planificador tradicional.

Mediante este paradigma, la planeación estratégica tiene como objetivo crear estructuras dentro de los centros educativos que fomenten la integración de todos los actores.

Este procedimiento no solo tiene como objetivo mejorar el funcionamiento del sistema educativo, sino también garantizar que el entorno permita el desarrollo completo y la máxima eficiencia en cada uno de sus componentes. La planeación estratégica asegura que la toma de decisiones sea inclusiva y adaptada a las necesidades particulares del entorno educativo al permitir que las instituciones se autorregulen y organicen de manera autónoma. Por lo tanto, se fomenta un modelo de gestión que se centra en los resultados y en la mejora continua del sistema educativo.

Es importante resaltar, que la propuesta planteada desde esta investigación tiene como objetivo, mejorar la gestión institucional y pedagógica del jardín infantil, este enfoque favorece la identificación de las necesidades específicas que se presentan en la institución, al

tiempo que desde la herramienta de planeación estratégica busca optimizar los procesos internos.

Gestión institucional

Al desarrollar esta variable es importante relacionar la gestión institucional desde la concepción de diferentes autores como lo es; (Quispe Jiménez, 2023) quien refiere que, la gestión institucional permite a las organizaciones o instituciones cumplir sus objetivos. Esto favorece mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos pedagógicos, administrativos y académicos, así como; fortalecer la autonomía de las instituciones y lograr resultados positivos para la educación.

En la investigación desarrollada por, Alfaro Herrera y Mendoza Altuna (2018) se enfatiza en que la gestión institucional es un proceso colaborativo en el que todos los miembros de la comunidad educativa participan activamente. Este enfoque sostiene que las responsabilidades de dirección, administración y gestión son el resultado del trabajo en equipo de todos los miembros de la institución. Es esencial que las acciones que se llevan a cabo se guíen por una planificación diligentemente diseñada y teniendo en cuenta las particularidades y realidades únicas de cada institución buscando lograr las metas determinadas.

Además, llevar a cabo este proceso requiere que los miembros tengan conocimientos, habilidades prácticas y experiencias significativas sobre la dinámica interna de la

organización. La gestión institucional es basada en una comprensión de la cultura institucional, el contexto social y las necesidades específicas de las instituciones educativas. No se limita a un conjunto de prácticas técnicas. Este tipo de gestión fomenta un sentido de corresponsabilidad, donde cada miembro favorece al logro de los objetivos diseñados desde su lugar de trabajo, siempre bajo una planificación flexible y adaptada a la realidad cambiante del entorno escolar.

Este proyecto de investigación desarrolla desde la perspectiva de la Gerencia social y a través de la propuesta de la herramienta de planeación estratégica la cual fue planteada para mejorar y fortalecer los diferentes procesos internos que se ejecutan en el Jardín infantil Olarte. Así mismo, el enfoque desde esta variable, gestión institucional busca mejorar la coordinación y articulación con los diferentes actores involucrados en los procesos internos de la institución, así como optimizar la gestión y los recursos con los que se cuentan. Al abordar desde la herramienta propuesta los aspectos antes mencionados, se busca que mejore la calidad del servicio, calidad de la gestión interna, favoreciendo la satisfacción de las familias y la proyección del jardín infantil ante la comunidad.

Recursos humanos

Según Villalón Mar (2018), una gestión efectiva del talento humano es esencial, principalmente en la educación, para así poder garantizar que los docentes y el personal administrativo estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo, desde la Ley 909 de 2004, se indica que la gestión de los recursos humanos en el sector

público de Colombia debe basarse en criterios de mérito, equidad y eficiencia para garantizar que el personal educativo tenga las competencias necesarias para contribuir al desarrollo integral de los niños.

Recursos financieros

La buena gestión de los recursos financieros es fundamental para el éxito de cualquier organización, siendo especialmente importante para el sector público. De acuerdo con Alfaro Herrera y Mendoza Altuna (2018), el manejo adecuado de los recursos financieros permite a las instituciones educativas implementar programas y estrategias que mejoran la calidad del servicio que brindan a una comunidad.

La planificación financiera es un componente fundamental para garantizar la prolongación y sostenibilidad de los servicios que ofrece. Esta planificación garantiza que los recursos siempre estén disponibles para satisfacer las necesidades operativas y pedagógicas. Es decir, se trata de anticipar, pronosticar y administrar de manera eficiente los recursos para que los programas de desarrollo no se interrumpan, lo que resulta vital para el crecimiento y el bienestar de quienes se benefician de la organización. En este sentido, se puede decir que el jardín infantil Olarte, enfrenta limitaciones que afectarían directamente la calidad de su enseñanza y, por lo tanto, el desarrollo integral de los niños, ya que desde la institución no se maneja ningún mecanismo para realizar seguimiento y control a la gestión de los recursos financieros por ser una entidad pública.

Evaluación y mejora continua

La evaluación y la mejora continua son dos procesos fundamentales para mantener la eficacia y la calidad de la gestión de una institución educativa. Según Braun y Clarke (2006), la evaluación es una herramienta importante para identificar las áreas que requieren mejoras y para favorecer los procesos institucionales a las demandas cambiantes del entorno. Esta técnica no solo ayuda a realizar un diagnóstico preciso, sino que también soluciona una base sólida para tomar decisiones inteligentes.

El Jardín Infantil Olarte requiere que se desarrolle una evaluación continua desde los diferentes procesos que se desarrollan, para identificar sus fortalezas y áreas por fortalecer en sus procesos de gestión y planificación. Con esta información, se pueden desarrollar procedimientos para mejorar continuamente el servicio, asegurándose de que la calidad se mantenga y mejore con el tiempo. Además, Pineda Herrero (2020) afirma que la evaluación educativa debe entenderse no solo como una herramienta reactiva, sino también como un proceso proactivo que permite anticipar problemas y tomar medidas anticipadas. Esto refuerza el concepto de que la mejora continua es un proceso dinámico y necesario para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de los programas educativos a largo plazo.

10. Resultados finales y discusión

Con base a los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de información, y, la codificación cualitativa de los datos (ver tabla 4), se identificaron diversas dificultades que se vienen presentando en el Jardín infantil Olarte, por la falta de una herramienta de Gerencia social, en este caso concreto la propuesta según los estudios es la planeación estratégica, para el favorecer los objetivos y los diferentes procesos operativos que se desarrollan en la institución.

Por lo anterior, es que la investigación muestra estos problemas, que son similares a los encontrados en otros estudios sobre la falta de planeación estratégica en instituciones educativas.

Los resultados más pertinentes indican que es necesario llevar a cabo una propuesta de planeación estratégica que incluya la formalización de los procesos de evaluación y mejora continua, así como el fortalecimiento de la gestión financiera, gestión humana priorizando el bienestar del personal a través de programas de formación y motivación que garanticen que puedan brindar el mejor servicio posible a los niños del jardín infantil.

A continuación, se detallan conclusiones generalizadas de la problemática propuesta a investigar:

- Es evidente que el jardín infantil no cuenta con una herramienta de Gerencia social para el óptimo funcionamiento de la institución y los procesos que desde esta se desarrollan.

Así mismo, las encuestas arrojaron que la gran mayoría del personal colaborador no identifica herramientas de gerencia social, en el caso específico de la planeación estratégica la cual es la que se propone aplicar desde esta investigación.

- Por lo anterior, se hace necesario que el Jardín infantil cuente con una estrategia formal de planeación estratégica, que guíe los objetivos institucionales, la misión, visión y las diferentes acciones que se llevan a cabo con el fin de mejorar en cuanto a todo el proceso de la gestión, en función de las necesidades cambiantes de los niños y la comunidad.
- Los colaboradores se muestran receptivos a la pregunta referente a su participación en capacitaciones de planeación estratégica, a pesar de ello, el tema es complejo considerando que desde la institución el apoyo al personal colaborador con respecto a programas de formación es limitado.
- Otro hallazgo relevante que resulto de la aplicación del instrumento fue la debilidad en que se encuentra el jardín en cuanto a los procesos de transición de liderazgo, ya que en medio del proceso investigativo se cambió al coordinador con quien se inició la propuesta inicial, lo que evidencio la falta de comunicación interna entre el personal y la capacitación continua de los colaboradores para mantener la estabilidad institucional.
- Aunado a lo antes mencionado, en el instrumento, los colaboradores resaltan la importancia de la formación continua en procesos pedagógicos innovadores.
- Una de las preguntas, que genero alerta en la investigación fue la administración de los recursos financieros. Aunque el jardín recibe la totalidad de los recursos de la administración (recursos públicos), los encuestados mencionaron la necesidad de una gestión más eficiente y transparente de los recursos. Desde la investigación se sugiere

dar prioridad al tema de los recursos financieros desde la aplicación de la herramienta de planeación estratégica.

- En cuanto a los cambios que esperar ver en el jardín infantil con la aplicación de la herramienta de planeación estratégica, la mayoría de los encuestados indicaron que la mejora en la calidad del servicio prestado a los niños y sus familias.
- Con relación a las preguntas planteadas con base a gestión, comunicación, accesibilidad, resolución de dudas y problemas, claridad en la dirección y los objetivos misionales, lo anterior desde la gestión de la coordinadora, fue evidente el sesgo que hubo por parte de los encuestados al momento de responder estas preguntas, ya que su desempeño no va en concordancia con la realidad del jardín infantil.
- Finalmente, entre las preguntas se relaciona la evaluación de los procesos de gestión y pedagógicos, dejando al descubierto la falta de mecanismos formales para monitorear el desempeño y la calidad del servicio que se ofrece en el jardín. Aunque existe una intención por parte del personal directivo de mejorar los procesos, la investigación evidenció que no se cuentan con herramientas formales para realizar una evaluación regular y sistemática de los procesos pedagógicos y de gestión.

Conforme a los datos arrojados desde la codificación cualitativa de la información, se presenta la propuesta de la aplicación de una herramienta de Gerencia social basada en los resultados anteriores, la cual corresponde a la Planeación estratégica ya que se considera que es la mejor opción para fortalecer los procesos de gestión y pedagógicos del Jardín Infantil.

Es importante mencionar que, al momento de la aplicación de la herramienta propuesta, esta tendrá los siguientes criterios, que se describen a continuación; identificación del perfil y

caracterización de la organización, selección, desarrollo, aplicación de la herramienta, así como los resultados obtenidos de esta.

10.1 Perfil y caracterización del Jardín Infantil Olarte de la localidad de Bosa.

10.1.1 Antecedentes de la organización

El Jardín infantil Olarte fue creado en el año 1981, el presidente de la junta de acción comunal Jorge Álvarez Real, y el fiscal José Julio Sanabria, del Comité liberal del barrio Olarte elaboraron una solicitud a la doctora Nidia Quintero de Turbay; para crear un jardín que permitiera cubrir las necesidades de las familias de bajos recursos, que tenían niños de 0 a 5 años los cuales requerían cuidados nutricionales, protección, afecto, educación, formación en valores, entre otras. El 4 de agosto de 1981 por medio del oficio número 730/264 se da el aval para la construcción del jardín.

El 14 de mayo de 1987 se iniciaron labores con los niños de 0 a 5 años preescolar y de 6 a 14 años con refuerzo escolar, respaldados por el programa de casa vecinal. Los padres de familia y los diferentes entes de la comunidad como la iglesia, los supermercados colaboraban con los mercados, unas madres trabajaban medio tiempo y otro tiempo completo.

El 25 de noviembre de 1987 mediante la resolución especial 0645 se reconoce la personería jurídica con el nombre de: Asociación Para el Desarrollo Integral de la Comunidad del barrio Olarte. A partir de esta fecha el Departamento de Bienestar Social del Distrito Capital empezó a contratar directamente con las asociaciones ADICO, dando fondos para cada contrato

que incluía: bonificación, alimentación para los niños preescolar y refrigerio para escolares, material didáctico y de aseo.

En aquella época la Casa Vecinal Olarte, se encuentra ubicada en la Carrera 71d No 54 - 15 sur barrio Olarte, en la localidad séptima de Bosa, al sur oriente de Bogotá, en medio de las localidades de Kennedy, Tunjuelito, Ciudad Bolívar y el municipio de Soacha, limita por el oriente con la avenida del llano, al occidente con el barrio Nuevo Chile, al sur con la urbanización de Súrbanda, y la autopista sur, al norte con el río Tunjuelito y el barrio Socorro de la localidad octava.

Entre los años 2012 y 2013 se inicia con el proceso de contratación modalidad casa vecinal a contratos directos de prestación de servicios SDIS, lo que implicó el cambio de contratación del equipo de trabajo que labora en este jardín: Profesionales, técnicos, auxiliares pedagógicas auxiliares administrativas; así mismo generó otras condiciones en el planteamiento pedagógico basando la práctica pedagógica en los lineamientos de SDIS.

El Jardín Infantil Olarte durante la participación en los encuentros de formación a maestras, ha permitido generar un replanteamiento de la visión pedagógica con el fin de garantizar los derechos y potenciar el desarrollo de los niños.

El Jardín Infantil Olarte ha identificado y reconoce las problemáticas sociales, ambientales, económicas, culturales, educativas y sanitarias propias del barrio donde está ubicado (Olarte). Es innegable que estas afectan de forma significativa a las familias están de alguna u otra forma inmersa en dichas situaciones.

El Jardín Infantil Olarte, se encuentra ubicado en la localidad de Bosa, en ella se encuentran diferentes entidades que permiten realizar un trabajo interinstitucional en pro de la comunidad. Entre estas encontramos el SUPERCADÉ, que presta diversos servicios a la

comunidad como: Otorgamiento de la Ayuda humanitaria inmediata, la cual puede tenerse en cuenta y direccionar a la comunidad del jardín en caso que sea necesario; orientación a la población víctima del conflicto armado interno sobre la ruta de atención que encuentra en los Centros Locales de Atención a Víctimas, Ingreso a la ruta de inclusión socio-productiva y orientación ocupacional a las víctimas del conflicto armado residentes en Bogotá, servicios que permite apoyar así, el proceso de reivindicación de los derechos de las familias que llegan al jardín y que son víctimas de conflicto armado, al igual que orientar en el acceso de a los servicios como Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas la Paz y la Reconciliación, Acompañamiento Jurídico y/o Elaborar acciones jurídicas prioritarias, los cuales pueden ayudar a la comunidad del jardín frente a diferentes situaciones que se presentan en la cotidianidad de este.

A nivel de Salud encontramos la UPA Olarte, con la que se articula un trabajo conjunto en pro de concienciar a las familias sobre temas relacionadas con salud que afecta a la población infantil y a la comunidad en general, tales como vacunación oportuna, crecimiento y desarrollo, brotes, epidemias, reproducción, prevención y promoción, entre otros. Para lo cual se gestiona charlas informativas o procedimientos a nivel de salud de los niños

Como apoyo educativo, el jardín participa del convenio SED- SDIS donde el colegio Nuevo Chile, acoge a los niños que terminan su proceso de educación inicial, para que continúen en el sistema educativo formal sigan con su proceso de formación.

En la parte de recreación se cuenta con Parque PAVCO IDR D de la Autopista Sur con el cual se articulan acciones de promoción de estilos de vida saludable, como la actividad física con las familias, los niños, los procesos de desarrollo en medio acuático para los niños del jardín y las actividades de recreación para la familia.

El parque recreativo La Polvera que se ha construido contiguo al jardín, y se convierte en espacio importante donde se desarrollan muchas de las actividades al aire libre que se realizan con las familias los niños

El centro de Bibliored ubicado sobre la Autopista Sur proporciona al jardín infantil un apoyo importante frente a la iniciación en procesos de lectura con los niños y con las familias participantes del servicio. Así como espacios de encuentro del equipo pedagógico del jardín infantil.

En la parte cultural, en la localidad encontramos la Fundación Chiminigagua con la cual se realizan diferentes actividades culturales con los niños, niñas, las familias y el personal del jardín. Estas se dan ya sea por invitación al jardín de los grupos culturales, o por la participación de la comunidad en eventos locales que alimentan la labor pedagógica entorno a las experiencias artísticas gracias a su experiencia y el bagaje que tiene dicha Fundación.

Respecto a la parte comercial, en las zonas aledañas hay presencia de microempresas como panaderías, Fruver, supermercados, satélites de confección, cabinas telefónicas, entre otros, que se convierten en un medio de sustento de las familias de los niños y niñas del jardín, pues algunos trabajan en estos establecimientos y así puedan conseguir su sustento. Además, a futuro se pueden realizar diferentes experiencias que les permitan dar a conocer sus saberes y generar otras formas de trabajo.

De acuerdo con la caracterización de las familias de los niños del Jardín, se presentan estructuras familiares diversas en su mayoría nucleares, monoparentales y extensas; donde las redes de apoyo cobran importancia en el proceso de desarrollo de los niños y niñas. Se evidencia la presencia de abuelos, tíos, madrinas, primos o cuidadores, que deben integrarse al jardín por el papel que juegan en la crianza de los niños.

Durante el último año, se ha incrementado la llegada de familias extranjeras provenientes de Venezuela, en busca de nuevas oportunidades en el país, llegan al jardín para que se les preste el servicio a sus hijos e hijas, y así ellos poder conseguir un trabajo, retomar sus vidas y mejorar su calidad de vida

Contamos con presencia de algunas familias víctimas de conflicto armado del país y en condición de desplazamiento, también con familias que decidieron venir a la ciudad en busca de nuevas oportunidades, lo cual nos permite contar con un bagaje cultural diverso y dinámicas que se desarrollan cotidianamente y que enriquecen las practicas del jardín y el desarrollo de los niños.

Dentro de la población atendida en el Jardín infantil, hay población que se identifica como afrodescendiente fortaleciendo la interculturalidad. Luego de este reconocimiento de contexto, se realiza un trabajo con enfoque diferencial, reconociendo las familias desde su individualidad y particularidad. Se ha realizado una caracterización reflexiva de éstas, a través de la observación directa de los niños(as), de las historias de vida, los encuentros pedagógicos y creativos, y el dialogo directo.

Es importante identificar las particularidades de la población a la que se le brinda la atención integral, pues con el trabajo realizado, se han podido detectar diversas problemáticas de orden social que permite desarrollar metodologías que guían la práctica pedagógica.

Asimismo, la población presenta diversas características que deben ser tenidas en cuenta, a la hora de elaborar la propuesta pedagógica para el Jardín Infantil Olarte, esta población se enfrenta a diversas situaciones sociales de inequidad, intolerancia, violencia intrafamiliar, ingresos insuficientes, trabajos inestables; los cuales influyen en su relación con el entorno y los demás.

Las familias se comportan de maneras poco tolerantes entre ellos y con los demás, lo que también se evidencia entre los niños y niñas, mediante comportamientos inapropiados, por lo que se hace importante la intervención, por parte del profesional de apoyo en psicología, para manejar estas situaciones y comportamientos; apoyados desde el ejercicio pedagógico, que permita explorar otras formas de relacionarse entre sí y con el entorno, al igual que otras maneras de resolución de conflictos.

Por otra parte, en el desarrollo de la práctica pedagógica se reconocen procesos de desarrollo diversos, y cuando se identifican niños con alteraciones en su desarrollo se recurre a la profesional de apoyo, (Educatriz Especial) para que desde su disciplina se pueda intervenir y realizar las acciones necesarias en pro de contribuir a su proceso, respetando sus particularidades, ritmos y características.

Dentro de su cobertura, se han atendido familias que se identifican como víctimas de conflicto armado del país y en condición de desplazamiento, también con familias que decidieron venir a la ciudad en busca de nuevas oportunidades, lo cual nos permite contar con un bagaje cultural diverso y dinámicas que se desarrollan cotidianamente y que enriquecen las prácticas del jardín y el desarrollo de los niños y niñas.

El jardín infantil también cuenta con población que se identifica como afrodescendiente fortaleciendo la interculturalidad. Con este reconocimiento contextual en el que desarrolla el Jardín Infantil Olarte, se realiza un trabajo con enfoque diferencial, reconociendo las familias desde su individualidad y particularidad. Se ha realizado una caracterización reflexiva de éstas, a través de la observación directa de los niños(as), de las historias de vida, los encuentros pedagógicos y creativos, y el diálogo directo.

Es importante reconocer la población a la que atendemos, pues con el trabajo realizado, se ha podido detectar diversas problemáticas de orden social que se hace necesario reconocer y tener en cuenta para guiar nuestra práctica pedagógica.

La población presenta diversas características que deben ser tenidas en cuenta, a la hora de elaborar la propuesta pedagógica para el Jardín Infantil Olarte, esta población se enfrenta a diversas situaciones sociales de inequidad, intolerancia, violencia intrafamiliar, ingresos insuficientes, trabajos inestables; los cuales influyen en su relación con el entorno y los demás.

Existen ciertos patrones de conducta propios de los entornos socioeconómicos en donde se desenvuelven las familias, como la intolerancia, agresividad y falta de pautas de crianza con los niños y niñas, por lo que se hace importante la intervención, por parte del profesional de apoyo en psicología, contribuyendo a mejores entornos de desarrollo y a la corresponsabilidad en su papel como familia, a su vez fortalece el ejercicio pedagógico, que permita explorar otras formas de relacionarse entre sí y con el entorno, y a identificar otras formas de resolución de conflictos.

En el desarrollo de la práctica pedagógica se reconocen procesos de desarrollo diversos, y cuando se identifican niños y niñas con alteraciones en su desarrollo se recurre a la profesional de apoyo, (Educatora Especial) para que desde su disciplina se pueda intervenir y realizar las acciones necesarias en pro de contribuir a su proceso, respetando sus particularidades, ritmos y características.

10.1.2 Objeto de la organización

La Secretaría Distrital de Integración Social (2024), en su portafolio de servicios menciona que el objeto de los jardines infantiles es “Generar entornos institucionales protectores y enriquecidos que promuevan el desarrollo integral y el goce efectivo de derechos de la primera infancia con enfoque diferencial y de género, en coherencia con los fundamentos de la educación inicial, involucrando a las familias, la comunidad y las redes de apoyo” (p. 6).

Es por esto, que el Jardín Infantil Olarte, tiene como población objeto, niñas y niños menores de tres (3) años, que residan en la ciudad de Bogotá; con excepción de niñas y niños menores de seis (6) años que presenten alguna discapacidad o alteración en el desarrollo que esté diagnóstica y certificada por el profesional médico, a su vez se atienden niñas y niños de cuatro (4) o cinco (5) de la localidad Bosa que no estén escolarizados dentro de las Instituciones Educativas Distritales (IED) reportadas por la Secretaría de Educación del Distrito.

10.1.3 Portafolio de servicios

El Jardín Infantil Olarte es un servicio social de la Secretaría Distrital de Integración Social, que dentro de la oferta de atención se encuentra la educación inicial que beneficia el desarrollo integral mediante el desarrollo de procesos pedagógicos, apoyo alimentario de calidad y oportunidad, así como promueve la corresponsabilidad de las familias.

De igual forma, La Secretaría Distrital de Integración Social (2024), menciona dentro de su portafolio de servicios que presta “Atención presencial de lunes a viernes, en jornada diurna entre 6 y 8 horas continuas, acorde al contexto y necesidades del territorio. Donde en coherencia con el proyecto pedagógico, se fortalecen los procesos del desarrollo infantil, así como, su

seguimiento y valoración, de igual manera se realiza acompañamiento psicosocial a familias y cuidadores en el marco de la corresponsabilidad, promoción de la alimentación infantil saludable garantizando adecuadas condiciones higiénico-sanitarias y ambientes adecuados y seguros para el desarrollo integral. Durante el mes, se desarrollan dos encuentros con los colaboradores que inciden en el fortalecimiento de los procesos del desarrollo integral de la primera infancia. La primera se denomina jornada liberada en cuyo caso la atención de las niñas y niños se presta hasta el mediodía y la segunda, jornada pedagógica día en el cual no se presta la atención” (p. 8)

El Jardín Infantil Olarte, brinda atención en los siguientes niveles como establece el Acuerdo 138 de 2004, artículo 3 y según los estándares de educación inicial:

- Maternal: menores de 1 año
- Caminadores: menores de 2 años
- Párvulos: menores de 3 años
- Pre jardín: menores de 4 años
- Jardín: menores de 5 años

El Jardín Infantil Olarte oferta el nivel de pre jardín y se implementan las siguientes estrategias:

- Acompañamiento por la estrategia Entre Pares como respuesta flexible y diferencial para niñas y niños con discapacidad y alteraciones en el desarrollo.
- Prevención, Acompañamiento y Seguimiento desde la estrategia PAS a presuntas vulneraciones de derechos de los niños.
- Promoción y protección de la lactancia materna a través de la implementación de la estrategia salas amigas de la familia lactante.

Dentro de los beneficios tangibles que se otorgan se encuentran el apoyo alimentario listo para el consumo en el servicio, asimismo se ofrece apoyo alimentario para preparar en casa por receso de actividades, o por suspensiones temporales del servicio o inasistencias prolongadas. Al darse una interrupción total o parcial del servicio por algún tipo de evento de alto impacto o de otro tipo, se desarrolla la atención presencial media jornada en dos esquemas de atención flexible: Educación inicial en Alternancia y Educación inicial en casa.

10.2 Selección y elaboración de la herramienta de Gerencia Social

En este apartado es importante resaltar que la Gerencia Social cuenta con diversas herramientas que facilitan estrategias y metodologías para favorecer, el análisis de problemáticas sociales, desarrollo de capacidades institucionales, procesos de innovación, así como; políticas y proyectos en pro del fortalecimiento del bienestar de los actores involucrados.

Por lo antes mencionado, es importante señalar algunas de las herramientas de Gerencia Social, que se podrían aplicar con base a las necesidades de la organización que se busque mejorar al ser intervenida, algunas de estas son; Fundraising, redes y alianza, planeación estratégica, mercadeo social entre otras.

Planteado lo anterior, para dar continuidad al desarrollo de esta investigación se propone la herramienta de planeación estratégica, considerando que se concibe como la más pertinente para el objetivo que se quiere lograr en el jardín infantil, además como lo señala, Chiavenato y Sapiro, (2011). La gerencia o planificación estratégica, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y

adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

Planeación estratégica

Aunado a lo antes mencionado, desde esta investigación se propone una herramienta de gerencia social, como lo es, la planeación estratégica como propuesta para, minimizar la problemática que se presenta en el Jardín Infantil Olarte, por la falta de la aplicación de un plan estratégico que favorezca el análisis de las dinámicas internas y externas, la definición de misión, visión y valores institucionales, diseños y objetivos estratégicos.

La gerencia social se analiza desde enfoque innovador que facilita una mirada más humana y colaborativa al concertar las necesidades de la comunidad educativa con las capacidades de la institución. La herramienta propuesta no solo busca una gestión administrativa efectiva, sino que también busca promover el bienestar social de los niños, las familias y el personal colaborador que participa en la investigación.

Desde la planeación estratégica, se proporciona un marco para establecer objetivos estratégicos, definir las rutas para alcanzarlos y adaptar los procesos administrativos y pedagógicos a esos objetivos. Esto, favorece la identificación de las fortalezas y debilidades, permitiendo así, la toma de decisiones más efectiva que se adapte a la realidad del jardín infantil. Facilitando así, que la institución educativa pueda anticipar los desafíos y utilizar sus recursos

de manera más eficiente al crear un plan estratégico, lo que se verá reflejado en una mejora continua de los diferentes procesos que desde el jardín se desarrollan.

Además, la planeación estratégica permite una visión a largo plazo, esencial para adaptarse a los cambios del entorno educativo y a las demandas de la comunidad. Esto garantiza que el jardín infantil se fortalezca y cumpla de manera efectiva con su misión educativa y social. Llevando así un sentido de propósito y una dirección clara, este enfoque también es crucial para motivar al personal, lo que, en última instancia, tiene un impacto positivo en la calidad del servicio educativo y en la experiencia de los niños.

Figura 4

Pasos para la construcción de la herramienta de Planeación Estratégica, elaboradas por autoras.



Además de lo mencionado, es importante para esta investigación identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución educativa para aplicar la herramienta de planeación estratégica, a través de la cual se busca desarrollar estrategias viables y coherentes según las necesidades del jardín infantil. Estos elementos son esenciales para contribuir a la mejora continua de los procesos, lo anterior, se plantea desde el análisis de la matriz DOFA. (Ver tabla 7).

10.2.1 Diagnóstico: (análisis de involucrados y de recursos y capacidades internas)

Fase Diagnóstico estratégico - Análisis interno: Auditoría organizacional

PCI Perfil de capacidad interna

1. **Capacidad Directiva:** Se evidencia habilidades operativas menores, siendo importante fortalecer el liderazgo de la coordinación, y la planificación estratégica a corto y largo plazo. La estructura organizacional debe aportar a la definición clara de roles y responsabilidades. La evaluación de resultados indica un margen de mejora, aunque se evalúan resultados, el sistema de evaluación debe ser más apropiado. La institución en general requiere la implementación de una planeación estratégica, clara comunicación organizacional y un buen liderazgo.

2. **Capacidad Competitiva:** En cuanto a esta capacidad se evidencia una fortaleza en su capacidad para cubrir a la población objeto, pero presenta varias debilidades como: el alcance de la organización, la cual puede estar no siendo reconocida por su prestación de servicios. La falta de convenios y relaciones externas hace que se carezcan de oportunidades de colaboración y recursos, las instalaciones deficientes pueden afectar la calidad del servicio, al igual que los procesos de gestión del cambio no son robustos lo que no permite la adaptación a los entornos educativos cambiantes.
3. **Capacidad Financiera:** Esta capacidad presenta mayor debilidad, considerando que los recursos de la institución provienen del Estado, la falta de conocimiento del presupuesto conduce a una gestión ineficiente de los recursos asignados. La ineficiencia en la optimización y ejecución de los recursos puede limitar las oportunidades de inversión en mejoras educativas y de infraestructura. Al no priorizar en mejoras de la infraestructura se puede estar afectando la calidad del servicio y la atención a los beneficiarios.
4. **Capacidad de Innovación:** En esta capacidad se evidencian debilidades en factores como la flexibilidad en el diseño organizacional pues se presenta cierta rigidez, lo que limita la capacidad de adaptación a cambios en el entorno educativo, asimismo, la gestión del conocimiento no se está realizando de manera efectiva, pues hay pérdida de información o deficiencias en la ejecución de los procedimientos. La institución no está participando activamente de redes de colaboración lo que limita su acceso a recursos externos, experiencia y oportunidades de crecimiento y aprendizaje, así como las estrategias para comunicar y promocionar los servicios del jardín infantil son insuficientes. Los colaboradores son quienes está implementando procesos

innovadores que favorecen la oferta educativa y permiten adaptarse a las necesidades cambiantes de los niños y las familias.

5. **Capacidad del Talento Humano:** En la capacidad de formación y experiencia del personal, se cuenta con un gran activo para la calidad educativa que ofrece. Sin embargo, las debilidades en la motivación, el clima laboral y el apoyo al crecimiento profesional son áreas críticas que deben abordarse. Para maximizar el potencial del talento humano, es fundamental implementar estrategias que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, fomenten el desarrollo profesional y fortalezcan la conexión emocional de los colaboradores con la institución. Estas acciones no solo beneficiarán al personal, sino que también impactarán positivamente en la experiencia de los niños y las familias, promoviendo un entorno educativo más enriquecedor y duradero.

Tabla 5.

Perfil de capacidad interna - PCI

**Fase Diagnóstico estratégico - Análisis interno: Auditoría organizacional
PCI Perfil de capacidad interna**

Seleccione las variables, agregue las que sean requeridas o elimine las que no le apliquen - Recuerde agregar mínimo 5 factores por cada capacidad

CAPACIDAD	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
		Calificación (C) [3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 ó 2]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Capacidad Directiva						0,44
Liderazgo de la coordinadora de la institución educativa	0,05		0,00	2	0,10	En cuanto a la Capacidad Directiva, se evidencia habilidades operativas menores, siendo importante fortalecer el liderazgo de la coordinación, y la planificación estratégica a corto y largo plazo. La estructura organizacional debe aportar a la definición clara de roles y responsabilidades. La evaluación de resultados indica un margen de mejora, aunque se evalúan resultados, el sistema de evaluación debe ser más apropiado. La institución en general requiere la implementación de una planeación estratégica, clara comunicación organizacional y un buen liderazgo.
Estructura organizacional	0,04	3	0,12		0,00	
Planificación estratégica	0,06		0,00	1	0,06	
Comunicación organizacional	0,05		0,00	2	0,10	
Evaluación de resultados	0,02	3	0,06		0,00	
2. Capacidad Competitiva						0,44
Alcance de la organización en comparación con pares	0,04		0,00	2	0,08	En cuanto a esta capacidad se evidencia una fortaleza en su capacidad para cubrir a la población objeto, pero presenta varias debilidades como: el alcance de la organización, la cual puede estar no siendo reconocida por su prestación de servicios. La falta de convenios y relaciones externas hace que se carezcan de oportunidades de colaboración y recursos, las instalaciones deficientes pueden afectar la calidad del servicio, al igual que los procesos de gestión del cambio no son robustos lo que no permite la adaptación a los entornos educativos cambiantes.
Relacionamiento y convenios con entidades privadas y estatales que aportan al objetivo organizacional	0,03		0,00	1	0,03	
Infraestructura obsoleta y deficiente en baños, aulas, espacios de aprendizaje	0,04			2	0,08	
No hay portafolio de diversificación de los servicios educativos	0,05		0,00	1	0,05	
Capacidad de cobertura de la población	0,04	3	0,12		0,00	
Procesos eficientes en gestión del cambio	0,04		0,00	2	0,08	
3. Capacidad Financiera						0,20
Estados financieros públicos	0,04		0,00	1	0,04	Esta capacidad presenta mayor debilidad, considerando que los recursos de la institución provienen del Estado, la falta de conocimiento del presupuesto conduce a una gestión ineficiente de los recursos asignados. La ineficiencia en la optimización y ejecución de los recursos puede limitar las oportunidades de inversión en mejoras educativas y de infraestructura. Al no priorizar en mejoras de la infraestructura se puede estar afectando la calidad del servicio y la atención a los beneficiarios.
Seguimiento y control presupuestal	0,04		0,00	1	0,04	
Optimización y ejecución de recursos	0,03		0,00	2	0,06	
Control Financiero	0,02		0,00	1	0,02	
Inversión en infraestructura	0,04		0,00	1	0,04	
4. Capacidad de Innovación						0,35
Flexibilidad en el diseño organizacional	0,04		0,00	2	0,08	En esta capacidad se evidencian debilidades en factores como la flexibilidad en el diseño organizacional pues se presenta cierta rigidez, lo que limita la capacidad de adaptación a cambios en el entorno educativo, asimismo, la gestión del conocimiento no se está realizando de manera efectiva, pues hay pérdida de información o deficiencias en la ejecución de los procedimientos. La institución no está participando activamente de redes de colaboración o que limita su acceso a recursos externos, experiencia y oportunidades de crecimiento y aprendizaje, así como las estrategias para comunicar y promocionar los servicios del jardín infantil son insuficientes. Los colaboradores son quienes están implementando procesos innovadores que favorecen la oferta educativa y permiten adaptarse a las necesidades cambiantes de los niños y las familias.
Gestión del conocimiento	0,03		0,00	2	0,06	
Desarrollo de procesos innovadores	0,04	3	0,12		0,00	
Participación en redes de colaboración	0,05		0,00	1	0,05	
Estrategias para la divulgación de servicios	0,04		0,00	1	0,04	
5. Capacidad Talento Humano						0,58
Formación académica de los funcionarios	0,04	4	0,16		0,00	En la capacidad de formación y experiencia del personal, se cuenta con un gran activo para la calidad educativa que ofrece. Sin embargo, las debilidades en la motivación, el clima laboral y el apoyo al crecimiento profesional son áreas críticas que deben abordarse. Para maximizar el potencial del talento humano, es fundamental implementar estrategias que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, fomenten el desarrollo profesional y fortalezcan la conexión emocional de los colaboradores con la institución. Estas acciones no solo beneficiarán al personal, sino que también impactarán positivamente en la experiencia de los niños y las familias, promoviendo un entorno educativo más enriquecedor y sostenible.
Experiencia profesional de los funcionarios	0,03	4	0,12		0,00	
Motivación y clima laboral	0,05		0,09	2	0,10	
Sentido de pertenencia de los colaboradores	0,03	3	0,09		0,00	
Apoyo en el crecimiento profesional de los trabajadores	0,02		0,00	1	0,02	
Total parcial:	1,00		0,88		1,13	2,01
				Ponderación TOTAL:		

El Perfil de Capacidad Interna del Jardín Infantil presenta una ponderación total de 2,01, lo que demuestra que existen serías debilidades al interior de la institución, así como algunas fortalezas que pueden mejorar su desempeño, lo cual hace necesario un abordaje de manera estratégica. Es crucial implementar mejoras en planificación estratégica, liderazgo, comunicación, gestión financiera y en el desarrollo del personal. Fomentar la colaboración externa y la oferta educativa son esenciales para fortalecer la sostenibilidad del Jardín Infantil en un entorno de constante cambio y así brindar atención de calidad a la comunicad.

Fase: Diagnóstico estratégico - Análisis externo

Herramienta: POAM Perfil de oportunidades y amenazas del medio

1. **Factores Económicos:** El financiamiento por parte del Estado puede ser una ventaja si se gestiona adecuadamente. Al no reflejarse o conocer el presupuesto asignado se limita la capacidad operativa. El acceso a recursos externos o donaciones sería útil para mejorar condiciones necesarias en el jardín. Los recursos asignados si no son utilizados adecuadamente pueden limitar la capacidad de brindar un servicio de amanaera eficaz y efectiva. El aumento en los costos puede afectar el servicio si no hay ajustes en el presupuesto.
2. **Factores Políticos:** Las políticas públicas de primera infancia y el derecho a la educación inicial, pueden facilitar la obtención de recursos y apoyo. La inestabilidad en las políticas del gobierno local genera incertidumbre en la gestión del jardín,

obligando a adaptaciones constantes. Con la regulación de las instituciones de educación inicial, su cumplimiento puede dificultarse si no se tiene una planeación efectiva. Las relaciones con otras entidades pueden aumentar recursos y capacidades. Con los recursos del FDL, Fondo de Desarrollo Local, se puede beneficiar el jardín y disponer de recursos para otras áreas.

3. **Factores Sociales:** La atención a grupos vulnerables como población migrante y desplazados le puede permitir al jardín desarrollar programas específicos que respondan a las necesidades de esta población, así como también, la valoración de programas de primera infancia genera un reconocimiento creciente de la importancia de la educación infantil generando mayor apoyo comunitario y financiamiento en los servicios prestados. La corrupción afecta el financiamiento y la calidad de los servicios, generando desconfianza y disminuyendo su capacidad para operar eficientemente. El reconocimiento de la labor social del jardín se debe dar en un ámbito de comunicación afectiva, visibilizando el impacto social a la comunidad.

4. **Factores Tecnológicos:** La actualización de los servicios de internet busca mejorar la conectividad y poder ejecutar de manera práctica la gestión administrativa, aumentando la productividad y facilitando el trabajo pedagógico. La implementación de herramientas tecnológicas mejoraría los procesos de enseñanza y aprendizaje, la calidad y la interacción con los niños. Con la capacitación en nuevas tecnologías se puede optimizar el uso de los recursos tecnológicos. Mejorar la comunicación digital, puede aumentar la participación de las familias.

5. **Factores Geográficos:** La ubicación del Jardín infantil juega un papel determinante como una oportunidad en los procesos de atención para diversas poblaciones. La proximidad a entidades distritales representa una oportunidad ya que estas entidades pueden colaborar en programas de salud, seguridad y educación creando acciones que beneficien a los niños y comunidad en general. Los espacios adecuados al aire libre fomentan el desarrollo físico y social de los niños.

Tabla 6.

Perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM

Fase: Diagnóstico estratégico - Análisis externo
Herramienta: POAM Perfil de oportunidades y amenazas del medio

Seleccione las variables, agregue las que sean requeridas o elimine las que no le apliquen
 Recuerde agregar mínimo 5 factores por cada categoría, salvo en los factores tecnológicos en donde dependiendo del proyecto puede haber una menor orientación hacia esta categoría

FACTOR	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza		Análisis e interpretación por categoría
		Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Económicos						0,85
Financiamiento público	0,08	4	0,32		0,00	El financiamiento por parte del Estado puede ser una ventaja si se gestiona adecuadamente. Al no reflejarse o conocer el presupuesto asignado se limita la capacidad operativa. El acceso a recursos externos o donaciones sería útil para mejorar condiciones necesarias en el jardín. Los recursos asignados si no son utilizados adecuadamente pueden limitar la capacidad de brindar un servicio de manera eficaz y efectiva. Aumento en los costos puede afectar el servicio si no hay ajustes en el presupuesto.
Presupuesto asignado	0,09		0,00	3	0,27	
Disponibilidad de recursos	0,03	3	0,09		0,00	
Optimización de los recursos	0,04		0,00	2	0,08	
Inflación y costos operativos	0,03		0,00	3	0,09	
2. Políticos						0,62
Políticas Públicas de Primera Infancia	0,05	4	0,20		0,00	Las políticas públicas de primera infancia y el derecho a la educación inicial, pueden facilitar la obtención de recursos y apoyo. La inestabilidad en las políticas del gobierno local genera incertidumbre en la gestión del jardín, obligando a adaptaciones constantes. Con la regulación de las instituciones de educación inicial, su cumplimiento puede dificultarse si no se tiene una planeación efectiva. Las relaciones con otras entidades pueden aumentar recursos y capacidades. Con los recursos del FDL se puede beneficiar el jardín y disponer de recursos para otras áreas.
Cambios en la Administración Local	0,07		0,00	1	0,07	
Regulaciones y normativas	0,04		0,00	3	0,12	
Relaciones con entidades públicas y privadas	0,05	2	0,10		0,00	
Apoyo Político a programas sociales	0,03	1	0,03		0,00	
3. Sociales						0,57
Cambios demográficos de la comunidad. Atención a grupos vulnerables migrantes, desplazados internos, entre otros	0,07	4	0,28		0,00	La atención a grupos vulnerables como población migrante y desplazados le puede permitir al jardín desarrollar programas específicos que respondan a las necesidades de esta población, así como también, la valoración de programas de primera infancia genera un reconocimiento creciente de la importancia de la educación infantil generando mayor apoyo comunitario y financiamiento en los servicios prestados. La corrupción afecta el financiamiento y la calidad de los servicios, generando desconfianza y disminuyendo su capacidad para operar eficientemente. El reconocimiento de la labor social del jardín se debe dar en un ámbito de comunicación afectiva, visibilizando el impacto social a la comunidad.
Normalización a los hechos de corrupción desde las instituciones públicas	0,03		0,00	3	0,09	
Conciencia comunitaria sobre educación	0,03	2	0,06		0,00	
Valoración a programas de primera infancia y educación inicial como motores de cambio en la movilidad social	0,04	2	0,08		0,00	
Reconocimiento de la labor social del jardín por parte de la comunidad	0,03	2	0,06		0,00	
4. Tecnológicos						0,18
Actualización de la Infraestructura tecnológica	0,05		0,00	1	0,05	La actualización de los servicios de internet busca mejorar la conectividad y poder ejecutar de manera práctica la gestión administrativa, aumentando la productividad y facilitando el trabajo pedagógico. La implementación de herramientas tecnológicas mejoraría los procesos de enseñanza y aprendizaje, la calidad y la interacción con los niños. Con la capacitación en nuevas tecnologías se puede optimizar el uso de los recursos tecnológicos. Mejorar la comunicación digital, puede aumentar la participación de las familias.
Innovación en educación	0,04	2	0,08		0,00	
Capacitación del personal en nuevas tecnologías por parte de entidades públicas	0,03	1	0,03		0,00	
Consolidación de canales de comunicación con las familias, con redes de difusión masiva	0,02	1	0,02		0,00	
5. Geográficos						0,31
Ubicación del Jardín Infantil	0,06	3	0,18		0,00	La ubicación del Jardín Infantil juega un papel determinante como una oportunidad en los procesos de atención para diversas poblaciones. La proximidad a entidades distritales, representa una oportunidad ya que estas entidades pueden colaborar en programas de salud, seguridad y educación creando acciones que benefician a los niños y comunidad en general. Los espacios adecuados al aire libre fomentan el desarrollo físico y social de los niños.
Entidades distritales cerca de la ubicación del jardín (Hospitales, CAL, Alcaldía, colegios distritales ...)	0,04	2	0,08		0,00	
Características socioeconómicas de la localidad	0,03		0,00	1	0,03	
Espacios disponibles para actividades al aire libre	0,02	1	0,02		0,00	
Total parcial:	1,08		1,63		0,80	
				Ponderación TOTAL:		2,4

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, presenta una ponderación total de 2,4, lo que indica que el Jardín Infantil Olarte, se encuentra en un entorno con múltiples oportunidades que puede ser aprovechadas para mejorar su oferta educativa y su impacto social. Sin embargo, también enfrenta amenazas que demandan estrategias claras y adaptables. Es necesario que el jardín implemente un enfoque proactivo, construyendo alianzas, mejorando su infraestructura y la comunicación con la comunidad. El desconocimiento presupuestal limita la gestión y conlleva a la normalización de la corrupción, lo que hace necesario abordar una planeación estratégica que mejore su gestión y optimice el servicio social que ofrece.

10.2.2 Fase Formulación de la estrategia: DOFA

Con el análisis de las Dimensiones Internas VS Dimensiones externas, se lograron identificar las siguientes Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para el Jardín Infantil Olarte:

Tabla 7:

Herramienta: Matriz DOFA

Fase: Diseño estratégico Herramienta: Matriz DOFA		
Dimensiones internas VS Dimensiones externas	Oportunidades	Amenazas
	O1 Financiamiento Público	A1 Optimización de los recursos
	O2 Disponibilidad de recursos	A2 Cambios en la administración Local
	O3 Políticas públicas de primera infancia	A3 Normalización a los hechos de corrupción desde las instituciones públicas
	O4 Cambios demográficos de la comunidad. Atención a grupos vulnerables migrantes, desplazados internos, entre otros	A4 Actualización de la infraestructura tecnológica
	O5 Innovación en educación	A5 Características socioeconómicas de la localidad
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Estructura organizacional	E1 (F1-O3): Fortalecer la estructura organizacional para alinearse con las políticas públicas de primera infancia, optimizando la cobertura y el impacto en la población beneficiaria.	E1(F1-A2): Fortalecer la estructura organizacional para adaptarse a los cambios de la administración local, asegurando la continuidad de los servicios.
F2 Evaluación de resultados	E2 (F3-O1): Utilizar la capacidad de cobertura de la población beneficiaria para atender a los grupos vulnerables como población migrante y desplazada.	E2 (F4-A4): Innovar en procesos educativos para adaptarse a la actualización de la infraestructura tecnológica, mejorando la eficiencia operativa.
F3 Capacidad de cobertura de la población beneficiaria	E3 (F4-O5): Desarrollar procesos innovadores de educación, aprovechando las políticas públicas de primera infancia.	E3 (F2-A3): Establecer un sistema de evaluación de resultados para contrarrestar la normalización de los hechos de corrupción en la administración, promoviendo la transparencia.
F4 Desarrollo de procesos innovadores	E4 (F2- O3): Evaluar los resultados de los programas educativos para alinearlos con las políticas públicas de primera infancia.	E4 (F3-A5): Ampliar la capacidad de cobertura, teniendo en cuenta las características socioeconómicas de la población utilizando estrategias de inclusión.
F5 Formación académica de los funcionarios	E5 (F5-O2): Fomentar la formación académica de los funcionarios utilizando recursos disponibles para capacitación	E5 (F5-A1): Fortalecer la formación académica de los funcionarios para enfrentar la optimización de recursos, capacitándolos en gestión eficiente.
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Falta de planificación estratégica	E1 (D1-O3): Desarrollar planeación estratégica que contemple las Política Públicas de primera infancia.	E1 (D1-A2): Establecer un plan de contingencia que contemple la falta de planeación estratégica ante cambios en la Administración Local, asegurando la continuidad del servicio.
D2 Relacionamiento y convenios con entidades privadas y estatales	E2 (D2-O4): Fortalecer el relacionamiento con entidades públicas y privadas, buscando convenios que promuevan la atención a grupos vulnerables	E2 (D2-A3): Mejorar el relacionamiento con entidades estatales y privadas para mitigar el riesgo de hechos de corrupción y promover prácticas de transparencia.
D3 Control Financiero	E3 (D3-O1): Implementar un control financiero que permita determinar el buen uso de los recursos, garantizando la transparencia	E3 (D3-A4): Desarrollar controles financieros, adaptados a la infraestructura tecnológica actual
D4 Estrategias para la divulgación de servicios	E4 (D4-O2): Diseñar estrategias de divulgación de los servicios que utilicen la disponibilidad de los recursos para alcanzar a un público más amplio	E4 (D4-A5): Desarrollar una estrategia de divulgación que se enfoque en las características socioeconómicas de la localidad, abordando las debilidades en la comunicación
D5 Apoyo en el crecimiento profesional de los colaboradores.	E5 (D5 -O5): Crear programas de apoyo al crecimiento profesional de los colaboradores, enfocados en innovación de la educación.	E5 (D5-A1): Promover un programa de formación que prepare a los colaboradores para gestionar eficientemente los recursos en un entorno de optimización

Con el análisis de estos resultados se establecieron cuáles serían las estrategias más adecuadas y así poder definir los Retos Estratégicos que se relacionan a continuación:

Reto 1: Fortalecimiento y alineación de la capacidad organizacional: Fortalecer la estructura organizacional para que se alinee con la Políticas públicas de primera infancia, infancia y adolescencia, permitiendo optimizar la cobertura y el impacto en la población. Se buscará desarrollar procesos innovadores que respondan a las necesidades de los grupos vulnerables como población migrante y desplazada y asegurar la atención de los servicios ante cambios de la administración local.

Reto 2: Fomento de la transparencia y mejora de las relaciones institucionales: Establecer un sistema de evaluación de resultados que promueva la transparencia y contrarreste la normalización de hechos de corrupción. Al mismo tiempo, fortalecer el relacionamiento con entidades públicas y privadas, fomentando convenios que faciliten la atención a grupos vulnerables, garantizando así que las acciones estén alineadas con las políticas públicas de educación.

Reto 3: Optimización de recursos y divulgación efectiva de servicios: Implementar un control financiero que asegure el buen uso de los recursos, al tiempo que se desarrollen estrategias de divulgación que aprovechen la disponibilidad de los recursos, garantizando que los servicios sean accesibles y bien comunicados.

Reto 4: Innovación y desarrollo profesional para la educación inclusiva: Evaluar los resultados de los programas educativos para alinearlos con las políticas públicas y promover programas de apoyo al crecimiento profesional, asegurando que el personal este preparado para enfrentar los retos educativos actuales.

Reto 5: Desarrollo de capacidades y gestión eficiente de los recursos: Fortalecer la capacidad académica de los funcionarios para que puedan gestionar eficientemente los recursos en un entorno de optimización. Establecer planes de contingencia para garantizar la continuidad del servicio ante cambios en la administración local, y promover un programa de formación que prepare a los colaboradores para adaptarse a las nuevas demandas y asegurar una gestión transparente y efectiva.

Estas estrategias y retos proporcionan un marco claro para abordar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Jardín Infantil Olarte, orientando a la toma de decisiones para el desarrollo de la propuesta de Planificación Estratégica y Plan de Acción. [OBJ]

10.3 Desarrollo de la propuesta de promoción estratégica de la Gerencia Social en el Jardín Infantil Olarte

10.3.1 Elementos principales del Plan de Acción:

El Plan de Acción para implementar en el Jardín Infantil Olarte, se compone de diversas estrategias alineadas con retos específicos que buscan optimizar la capacidad organizacional, fomentar la transparencia, innovar en procesos educativos y garantizar la inclusión. Los elementos principales son:

Fortalecimiento de la capacidad organizacional: Se llevará a cabo un diagnóstico organizacional para definir roles y responsabilidades, así como la capacitación del personal en la nueva estructura. Se elaborará un organigrama actualizado que refleje estas alineaciones.

Atención a grupos vulnerable: Se identificarán poblaciones migrantes y desplazadas, estableciendo alianzas con organizaciones para brindar apoyo específico a estos grupos.

Desarrollo de procesos innovadores: Se investigarán y adoptarán metodologías educativas innovadoras, con capacitación para el personal sobre estas nuevas técnicas.

Transparencia y Evaluación: Se implementará un sistema de evaluación que promueva la transparencia, con capacitaciones sobre el Código de Integridad y Buen Gobierno de la SDIS, así como participación en Comités de Gestión.

Divulgación de los Servicios: Se diseñarán estrategias de divulgación que incluirán materiales informativos y campañas comunitarias para maximizar el alcance de los servicios ofrecidos

Formación continua de personal: Se identificarán y ejecutarán programas de capacitación enfocados en la gestión eficiente de los recursos y en la innovación educativa.

Tabla 8:
Plan de Acción por implementar.

Plan de acción a implementar				
RETOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN
R1. Fortalecimiento y alineación de la capacidad organizacional	FO.E1: Fortalecer la estructura organizacional para que se alinee con las políticas de educación inicial, permitiendo optimizar la cobertura y el impacto en la población beneficiaria	1. Realizar un diagnóstico organizacional 2. Definir roles y responsabilidades alineados con las políticas educativas 3. Capacitar al personal sobre la estructura contemplada 4. Elaborar un organigrama actualizado	Coordinador del Jardín Infantil Auxiliar administrativo	2 meses
	FO.E2: Utilizar la capacidad de cobertura de la población beneficiaria para atender a los grupos vulnerables como población migrante y desplazada.	1. Identificar población migrante y desplazada en la comunidad. 2. Establecer alianzas organizacionales que apoyen estos grupos	Psicólogo	3 meses
	FO.E3: Desarrollar procesos innovadores de educación, aprovechando las Políticas Públicas de Primera Infancia, Infancia y Adolescencia	1. Investigar y adoptar metodologías innovadoras 2. Capacitar al personal en nuevas técnicas educativas	Gestor Local	3 meses
	FA.E1. Fortalecer la estructura organizacional para adaptarse a los cambios de la administración local, asegurando la continuidad de los servicios.	1. Establecer un plan de comunicación permanente con la administración local 2. Crear un manual de procedimientos para cambios administrativos	Referente Local de Infancia Coordinadora del Jardín	4 meses
R2. Fomento de la transparencia y mejora de las relaciones institucionales	FA.E2: Innovar en procesos educativos para adaptarse a la actualización de la infraestructura tecnológica, mejorando la eficiencia operativa.	1. Evaluar y actualizar la infraestructura tecnológica 2. Capacitar al personal en el uso de las nuevas tecnologías 3. Actualizar la información en la herramienta misional de la entidad	Gestor de Inventarios - Apoyo Logístico Subdirección de Talento Humano - Capacitaciones Coordinador del Jardín Infantil	5 meses
	FA.E3: Establecer un sistema de evaluación de resultados para contrarrestar la normalización de los hechos de corrupción en la administración, promoviendo la transparencia.	1. Estrategias de evaluación y/o monitoreo: antes, durante y después de la ejecución de los recursos. 2. Participar en las reuniones o Comités Operativos Locales realizados por la Subdirección Local, para rendir informes de gestión. 3. Capacitar a todo el personal sobre El Código de Integridad y Buen gobierno de la entidad y del Distrito. 4. Reportar a la referente local las novedades sobre prestación del servicio, cobertura, talento humano, infraestructura y demás para el seguimiento y autocontrol de los servicios sociales.	Coordinador del Jardín Infantil Referente Local de Infancia Gestores de Integridad de la Subdirección Local	1 mes
	DO.E1: Desarrollar un plan de planeación estratégica que contemple las Políticas Públicas de primera infancia, infancia y adolescencia	1. Analizar las Políticas Públicas de primera infancia, infancia y adolescencia. 2. Desarrollar un documento estratégico que contemple las Políticas. 3. Realizar talleres de socialización del Plan estratégico con el personal.	Gestora Local de Políticas Públicas Coordinador del Jardín Infantil	3 meses
	DO.E2: Fortalecer el relacionamiento con entidades públicas y privadas, buscando convenios que promuevan la atención a grupos vulnerables	1. Identificar las entidades claves para establecer convenios. 2. Realizar reuniones periódicas para establecer colaboradores 3. Firmar convenios de cooperación	Psicólogo	4 meses

R3. Optimización de recursos y divulgación efectiva de servicios:	<p>DO. E3: Implementar un control financiero que permita determinar el buen uso de los recursos, garantizando la transparencia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un instrumento de gestión de los recursos. 2. Realizar auditorías internas 	<p>Referente Local de Infancia</p> <p>Control Interno</p>	3 Meses
	<p>DO. E4: Diseñar estrategias de divulgación de los servicios que utilicen la disponibilidad de los recursos para alcanzar a un público más amplio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar materiales informativos (Folletos, afiches, carteleros, boletines) 2. Realizar campañas de divulgación con la comunidad. 3. Organizar jornadas de puertas abiertas para que la comunidad conozca los servicios que presta el jardín infantil. 	<p>Coordinador del Jardín Infantil</p> <p>Auxiliar Administrativo</p> <p>Personal Docente</p>	3 Meses
	<p>DA. E3: Desarrollar controles financieros, adaptados a la infraestructura tecnológica actual</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y actualizar los procedimientos financieros. 2. Crear un manual para el control de los recursos que gestionan en el Jardín Infantil. 	<p>Coordinador del Jardín Infantil</p> <p>Auxiliar Administrativo</p>	3 Meses
	<p>DA. E4: Desarrollar una estrategia de divulgación que se enfoque en las características socioeconómicas de la localidad, abordando las debilidades en la comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de las condiciones socioeconómicas de la localidad que permitan visibilizar factores que influyan en las poblaciones atendidas. 2. Establecer canales de comunicación con la comunidad para que puedan acceder a los servicios ofertados. 	<p>Coordinador del Jardín Infantil</p> <p>Psicólogo</p>	4 meses

R4. Innovación y desarrollo profesional para la educación inclusiva	FO. E4: Evaluar los resultados de los programas educativos para alinearlos con las Políticas Públicas de primera infancia, infancia y adolescencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un cronograma de evaluación de programas educativos. 2. Involucrar a la comunidad en el proceso de evaluación. 3. Publicar informes de evaluación y recomendaciones. 	Gestor Local Educador Especial	2 meses
	FA. E4: Ampliar la capacidad de cobertura, teniendo en cuenta las características socioeconómicas de la población utilizando estrategias de inclusión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cruce de base de datos para depurar beneficiarios en estado suspendido y en proceso de egreso para cumplir con la cobertura establecida. 2. Priorizar los listados de niños inscritos que tengan criterios de ingreso especiales. 	Coordinador del Jardín Infantil Educador Especial Auxiliar Administrativo	1 mes
	DO. E5: Crear programas de apoyo al crecimiento profesional de los colaboradores, enfocados en innovación de la educación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar necesidades formativas en el personal. 2. Implementar talleres y cursos de capacitación en innovación. 3. Evaluar el impacto de la formación en la práctica educativa. 	Coordinador del Jardín Infantil Subdirección de Talento Humano - Capacitaciones Personal Docente	3 Meses
R5. Desarrollo de capacidades y gestión eficiente de los recursos:	FA.E5:Fortalecer la formación académica de los funcionarios para enfrentar la optimización de recursos, capacitándolos en gestión eficiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar programas de formación en gestión de recursos y gestión del tiempo. 2. Implementar un calendario de capacitaciones. 3. Evaluar el desempeño post-capacitación. 	Coordinador del Jardín Infantil Subdirección de Talento Humano - Capacitaciones Personal Docente	4 meses
	DA.E1: Establecer un plan de contingencia que contemple la falta de planeación estratégica ante cambios en la Administración Local, asegurando la continuidad del servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un documento con el Plan de Contingencia. 2. Realizar ejercicios prácticos para poner a prueba el plan. 3. Establecer protocolos de comunicación en crisis. 	Coordinador del Jardín Infantil Personal Docente	4 meses
	DA.E5: Promover un programa de formación que prepare a los colaboradores para gestionar eficientemente los recursos en un entorno de optimización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir temas claves de formación en gestión de recursos. 2. Coordinar programas de capacitación 3. Socializar experiencias de la implementación del programa. 	Coordinador del Jardín Infantil Personal Docente	4 meses

10.3.2 Tiempo Total de Ejecución

El tiempo total estimado para la ejecución total del Plan de Acción es de 24 meses distribuidos de la siguiente manera:

- 2 meses para el Fortalecimiento Organizacional
- 3 meses para la Atención de grupos Vulnerables
- 3 meses para el Desarrollo de Procesos Innovadores
- 4 meses para el Fortalecimiento de la Estructura Organizacional
- 5 meses para la Actualización de la infraestructura Tecnológica
- 1 mes para la Implementación del Sistema de evaluación
- 3 meses para la creación del Plan Estratégico
- 4 meses para el Fortalecimiento de Relaciones Interinstitucionales
- 3 meses para el control financiero y la divulgación de los servicios
- 4 meses para la Formación Continua del Personal

10.3.3 Escenarios y condiciones básicas requeridas para la aplicación de la herramienta

Para garantizar el éxito en la implementación del Plan de Acción, se deben considerar las siguientes condiciones y escenarios básicos:

Recursos Humanos Capacitados: Es fundamental contar con personal comprometido y capacitado para llevar a cabo las acciones del Plan. Esto incluye la participación del Coordinador, colaboradores, auxiliares administrativos y psicólogos.

Infraestructura Adecuada: Se necesita una infraestructura adecuada que facilite el desarrollo de las actividades educativas, capacitaciones y reuniones. Esto incluye espacios físicos debidamente equipados para la formación y divulgación de los servicios.

Acceso a Tecnología: Es importante contar con una buena infraestructura tecnológica para la evaluación y seguimiento de las acciones, así como para la capacitación del personal en nuevas metodologías educativas.

Alianzas Estratégicas: La colaboración con otras entidades públicas y privadas, es crucial para abordar la atención a grupos vulnerables y para fortalecer la red de apoyo del jardín.

Compromiso con la comunidad: La participación de las familias y la comunidad es vital para el éxito del Plan, ya que su colaboración puede facilitar la identificación de necesidades y el acceso a los servicios.

10.3.4 Impacto esperado de la aplicación

Al finalizar la implementación de este Plan de Acción, se espera lograr las siguientes transformaciones:

Mejora en la Estructura Organizacional: Se logrará una estructura de la organización más eficiente, con roles definidos en donde se facilitará la toma de decisiones, así como la asignación de responsabilidades que le apuntan al desarrollo de los procesos de manera productiva.

Aumento en la cobertura de los servicios: La identificación y atención a grupos vulnerables permitirá un mayor acceso a los servicios educativos y a la garantía de los derechos y acceso a la educación inicial e inclusiva.

Innovación Educativa: La adopción de nuevas metodologías, impulsará una mejora en la calidad de la educación, adaptándose a las necesidades de los niños y sus familias, facilitando medios de aprendizaje y entornos tecnológicos más adecuados.

Transparencia y Confianza: La implementación de un sistema de evaluación, control y capacitación, promoverá un ambiente de transparencia y confianza, tanto en el manejo de los recursos como en la comunicación con la comunidad.

Capacitación y Desarrollo Profesional: La formación continua del personal no solo mejorará su desempeño, sino que también contribuirá a su desarrollo profesional, fomentando un ambiente de trabajo motivador y productivo, reflejado en el compromiso con la atención y el servicio brindado a los niños, niñas y sus familias.

10.3.5 Indicadores y Métricas de seguimiento y control

Para medir el éxito del Plan de Acción y asegurar su implementación efectiva se utilizarán los siguientes indicadores y métricas:

Indicadores de Estructura Organizacional

- Porcentaje de roles y responsabilidades claramente definidos en el organigrama
- Número de capacitaciones realizadas y asistencia del personal

Indicadores de Inclusión

- Número de niños atendidos en situación de vulnerabilidad (migrantes y desplazados)

- Porcentaje de incremento en la cobertura de los servicios del Jardín Infantil.

Indicadores de Calidad Educativa:

- Resultados de los desarrollos por fortalecer
- Número de metodologías implementadas

Indicadores de Transparencia

- Frecuencia de informes de evaluación generados
- Porcentaje del personal capacitado en el Código de Integridad

Indicadores de Divulgación y Comunicación

- Número de materiales informativos producidos
- Porcentajes en mejora de la satisfacción laboral del personal

Estos indicadores permitirán el seguimiento constante y la identificación de áreas de mejora durante la implementación del Plan de Acción, garantizando así su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

10.3.6 Presupuesto y cronograma

Teniendo en cuenta que el Jardín Infantil Olarte es un servicio social de la Secretaría Distrital de Integración Social, y su financiamiento proviene de los recursos públicos, no se desarrolla el presupuesto, sino que se determina la ejecución de las actividades del Plan de Acción con recursos que se gestionen y provenientes de otras entidades, redes de apoyo y colaboradores.

11. Conclusiones

Del análisis interno y externo realizado, se ha resaltado la necesidad de fortalecer la estructura organizacional y alinear las capacidades del Jardín Infantil con las Políticas Públicas, también se evidenciaron debilidades dentro de la gestión eficiente de los recursos y la falta de conocimiento de un presupuesto claro, condiciones que deben ser atendidas en el marco de una Planificación Estratégica sólida que incluya el desarrollo de capacidades del personal, la mejora en la comunicación organizacional y el fomento de una cultura de integridad y transparencia.

El Plan propuesto para el Jardín Infantil Olarte ofrece un enfoque integral para abordar los desafíos identificados y maximizar las oportunidades disponibles. Al centrarnos en fortalecer la capacidad institucional, promover la innovación y fomentar solidas asociaciones comunitarias, anticipamos mejoras significativas en los resultados educativos, un mayor acceso a una educación inicial de calidad y entornos de aprendizajes más relevantes para los niños.

El énfasis del Plan de Acción, en la sostenibilidad, la escalabilidad, y la mejora continua, garantizará que los beneficios se extiendan mucho más allá del periodo de implementación inicial. A través de un monitoreo y evaluaciones reguladas, podemos medir nuestro progreso, identificar áreas de mejora y realizar ajustes basados en datos para asegurar el éxito a largo plazo de esta iniciativa.

12. Recomendaciones

Esta investigación es importante desde el ámbito de la Gerencia Social, por eso la recomendación es que pueda dar continuidad, se conozca, y, si es necesario, se complemente el plan estratégico con investigaciones futuras que permitan actualizar datos y/o sugerir estrategias para desarrollar en el Jardín Infantil Olarte, con el fin de fortalecer la institución y se pueda mantenerse a la vanguardia en los procesos de gestión y educación.

Se recomienda establecer la planeación estratégica, no solo como un solo documento, sino como un proceso continuo que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa, incluidos directivos, docentes, personal administrativo, familias y niños. La continuidad en la aplicación de la herramienta ayudará a establecer una conexión clara entre la misión del jardín y las actividades diarias.

Asimismo, es importante constituir un ciclo de evaluación constante para identificar las fortalezas y áreas de mejora después de un análisis exhaustivo de los recursos disponibles y las capacidades internas. Para lograr esto, es crucial llevar a cabo auditorías regulares que brinden una retroalimentación constante y permitan que las estrategias se adapten a los cambios en el entorno.

Con relación al liderazgo y dirección del Jardín Infantil, es fundamental trabajar en este aspecto, especialmente después de la reorganización reciente de la coordinación. Esto asegurará que las nuevas ideas se integren de manera efectiva en el marco de la planeación

estratégica, lo que promoverá la continuidad y la mejora en los procesos administrativos y pedagógicos.

Se recomienda que las familias y la comunidad local participen en el diseño y ejecución de las estrategias del jardín, ya que su participación no solo mejorará la gestión de recursos, sino que también aumentará la red de apoyo para los niños, mejorará las experiencias educativas y garantizará un desarrollo integral.

Por último, es importante, crear una cultura de mejora continua en la que la evaluación y el seguimiento, donde ello, pueda ser visto como oportunidades para el aprendizaje institucional en lugar de solo simples procedimientos. De esta manera, el jardín no solo solucionará los problemas actuales, sino que también estará mejor equipado para enfrentar los desafíos futuros al promover una educación de alta calidad centrada en los niños.

13. Referencias bibliográficas

Algranti, Bruno y Lotti. (2012). MAPEAR ACTORES, RELACIONES Y TERRITORIOS

Una herramienta para el análisis del escenario social. Recuperado de

http://periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/algranati1.pdf

Alfaro Herrera, L. E., & Mendoza Altuna, M. (2018). *Relación entre la gestión institucional y*

la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa N° 80014 Juan Pablo II

de la ciudad de Trujillo [Tesis de maestría, sección Educación e idiomas, Perú].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11748/alfaro_hl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arango Arango, Y., Camacho Medina, X., Montoya Mosquera, E, y Salgado Zambrano, H.

(2016). “*La gerencia social y educación para el desarrollo como alternativa de*

fortalecimiento institucional para la resolución de conflictos en el Colegio Francisco

José de Caldas del municipio de Zipaquirá.” (“Repositorio institucional

UNIMINUTO: La gerencia social y educación ...”) [Tesis de Especialización,

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO].

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5723>

Arias, F. (2012). *EL proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.* (6a

ed.). EPISTEME, C.A

Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a Ed.). México: Patria.

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Barnes, R., & Anderson, P. (2020). Strategic financial planning in educational institutions:

A pathway to sustainability. *International Journal of Educational Management*.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2019-0150>

Barnett-Page, E. y Thomas J. (2009). Métodos para la síntesis de la investigación cualitativa:

una revisión crítica. *BMC Med Res Methodol*, 9:59.

Bateman, S. (2012). Administración un nuevo panorama competitivo. Obtenido de

Administración un nuevo panorama competitivo:

http://www.universitario.com.mx/uploads/5/5/2/9/5529209/estrategia_administrativa.pdf

Esquivel Corella, F. (2004). (“¿Qué es gerencia social?: definición de la categoría ... -

Dialnet”) *Revista Prospectiva*, (9), 41-53. Universidad del Valle.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing*

among five approaches (4.^a ed.). SAGE Publications.

CEPAL y ONU (2022). Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Plataforma regional de

conocimiento. <https://agenda2030lac.org/es/ods/5-igualdad-de-genero>

Corte Constitucional de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*.

Artículo 67.

<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ConstitucionPoliticaColombia-1991.pdf>

Congreso de Colombia. (1994). *Ley 115 de 1994 - Ley General de Educación*.

https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

CONPES 109 de 2007. Mediante el cual materializa el documento ‘Colombia por la Primera Infancia’ y fija estrategias, metas y recursos al Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Educación y al ICBF, con el fin de garantizar la atención integral a esta población.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017) *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3ª ed., Pilar Obón, Trad.). McGraw-Hill Interamericana Editores. (Obra original publicada en 2016).

Durán Wong, S. M. (2018). *Análisis de la gestión de recursos financieros en instituciones educativas de Jornada Escolar Completa UGEL 01* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo- Escuela de posgrado Lima, Perú).

Editorial Internacional Alema. (n.d.). <https://editorialalema.org/libros/index.php/alema>

Fernández, A., y Martínez, R. (2012). “*Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales.*” (“ACT 3 Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y ...”)

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). (“Habilidades gerenciales para el desarrollo del pensamiento estratégico ...”) *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*, *Telos*, 21(1), 242-267. (“Coaching EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN ... - Colmayor”) <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

González, S. y. (2022). (“Estrategia de Redes y Alianzas Institucionales que faciliten la ...”) Universidad Minuto de Dios]. Repositorio instruccional Universidad Minuto de Dios.

Guzmán Azuero, B. A. y Sáenz García, O. M. (2021). Plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos asociativos para la producción de panela en la región de Gualivá,

Cundinamarca. “Asociación de paneleros ASPRUT”, en el marco de la Alianza EFI. (“Repositorio institucional UNIMINUTO: Plan estratégico para el ...”) [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO].

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

https://www.integracionsocial.gov.co/images/docs/2024/Entidad/24072024-portafolio_servicios_secretaria_distrital_integracion_social_v9.pdf

Johnson, G., & Scholes, K. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (10th ed.). Pearson Education.

León, L. (2017). La importancia de reportar la validez y confiabilidad en los instrumentos de medición. <https://www.scielo.cl/scielo.php>

Ley 12 de 1991 que aprueba la Convención sobre los Derechos del Niño adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 20 de noviembre de 1989.

Ley 115 de febrero 8 de 1994. ““Por la cual se expide la ley general de educación.”” (“Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad ...”) (“Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad ...”) (“Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad ...”) chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Ley 1098 de 2006. “Mediante la cual se promulga el Código de la Infancia y la Adolescencia que deroga el Código del Menor.” (“Marco normativo | Portal ICBF - Portal ICBF - Instituto Colombiano de ...”) “Esta Ley establece en su Artículo 29 el derecho al desarrollo integral de la primera infancia.” (“Antecedentes | Ministerio de Educación Nacional - mineducacion.gov.co”) (“Antecedentes | Ministerio de Educación Nacional - mineducacion.gov.co”)

Ley 1804 de 2016 Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre. (“LEY 1804 DE 2016 by olosok12 - Issuu”)
Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. McGraw-Hill.

Martínez, C. (24 enero 2018). Investigación descriptiva: definición, tipos y características.
<https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva>

Matteo, C. y Graterol, E. (2017). Proyectos sociales: metodología e implicaciones para la gerencia social. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXIII (2), 161-185.
<https://www.redalyc.org/journal/364/36457168010/html/>

Miller, L., & Lee, J. (2019). The impact of human resource management on institutional performance in vulnerable contexts. *Journal of Educational Administration*.
<https://doi.org/10.1108/JEA-03-2018-0045>

Ministerio de Trabajo de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/codigo-sustantivo-del-trabajo>.

Morera Guillén, N. E. (2005). “Integración de las perspectivas y teorías de gerencia social en la ...” Universidad de Costa Rica.

- Ortiz Serrano, A. (s/f). Conceptos de la gerencia social en América Latina. Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Ortiz, A. (2012). Conceptos de la gerencia social en América Latina. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Empresariales, Especialización en gerencia Social, *Uniminuto*. <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>.
- Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., & Prado, H. (2020). (“La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018 ...”) *International Journal of Information Research and Review*, 7(02), 6714-6719. Universidad César Vallejo, Perú.
- Pérez, A. M. S. (2015a). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Perozo, E. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. Editorial gente nueva. <https://doi.org/https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/467/88.%20Tecnicas%20e%20instrumentos%20recolecti%3%b3n%20de%20datos.pdf?squence=1&isAllowed=y>
- Presidencia de la República de Colombia. (2008). *Decreto 4791 de 2008 – Reglamentación de los estándares de calidad para la educación inicial*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>.
- Presidencia de la República de Colombia. (2017). *Decreto 092 de 2017 - Lineamientos para la contratación de servicios con organizaciones sin ánimo de lucro*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co>.

Quispe Jiménez, C. (2023). *Habilidades blandas en la gestión institucional en docentes de cuatro instituciones educativas públicas, Challhuahuacho, Apurímac* [Tesis de maestría, Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación]. Lima, Perú.

Chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/129969/Quispe_JC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: CENGAJE Learning.

Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O. y Herrera Torres, L. (2005). (“Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos ... - Redalyc”) *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XV (2)*, 133-154. (“Redalyc. Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso ...”)

Romero, M. E., & Díaz, I. (1). La gerencia social en la implementación de programas sociales. Niños y adolescentes en circunstancias especialmente difíciles: de y en la calle. (“ISSN 1315-0006 / Depósito legal pp 199202ZU44 - Redalyc”) (“ISSN 1315-0006 / Depósito legal pp 199202ZU44 - Redalyc”) *Espacio Abierto, 16(2)*.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/1244>

Rodríguez Moreno, D. C., & Torres Niño, N. C. (2016). La gestión humana en entidades financieras y de seguros. *Puente, 10(1)*. <http://dx.doi.org/10.18566/puente.v10n1.a07>

Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *El diseño de la investigación en las ciencias sociales*. Pearson Educación

Secretaría Distrital de Integración Social. (S.F). PORTAFOLIO DE SERVICIOS,
MODALIDADES, ESTRATEGIAS, BENEFICIOS Y TRANSFERENCIAS
MONETARIAS DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL.
[https://www.integracionsocial.gov.co/images/_docs/2024/Entidad/25092024-
portafolio_servicios_secretaria_distrital_integracion_social_v11.pdf](https://www.integracionsocial.gov.co/images/_docs/2024/Entidad/25092024-portafolio_servicios_secretaria_distrital_integracion_social_v11.pdf)

Secretaría Distrital de Planeación - Subsecretaría de Planeación de la Inversión / DPSI Fecha
de impresión: 31-JUL-2024 14:34 Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo -
SEGPLAN Reporte: sp_informacion_py_v04.rdf (RQ-201-2020). Recuperado de
[https://www.integracionsocial.gov.co/images/_docs/2024/Gestion/EBI/05082024-
7939.pdf](https://www.integracionsocial.gov.co/images/_docs/2024/Gestion/EBI/05082024-7939.pdf)

Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. Guilford Press.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá:
3R

Tamayo, M., & Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Editorial
Norma.

Urrutia Alvear, I. del R. (2022). *Haciendo de la exploración y la experiencia un arte*.
En *Proyecto pedagógico*. Jardín Infantil Olarte, SDIS - SED.

Vélez Ramírez, P. A. (2018). “LA GERENCIA SOCIAL COMO FUNDAMENTO DE LAS
FAMILIAS DE LA FUNDACIÓN ...” [Trabajo de Especialización, Universidad
Católica de Manizales].
“Planeación Estratégica_ Fúndame - Chiavenato, Idalberto.pdf”

Villalón Mar, E. (2018). *Planeación estratégica en la escuela*. Revista Vinculando, 16(2).

<https://vinculando.org/educacion/planeacion-estrategica-en-la-escuela.html>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.).

SAGE Publications.

14. Anexos

Anexo N°1 Estructura del consentimiento informado para la aplicación de instrumento de recolección de información.



FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Propuesta de planeación estratégica como herramienta de gerencia social para el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional en el jardín infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social.

Investigadoras: *Leidis Arevalo Peñaranda y Carolina Carranza Castaño.*

Institución: *Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO*

Contacto: *3225302877- 3107875163*

Propósito del Estudio:

Este estudio tiene como objetivo Desarrollar herramienta de planeación estratégica que permita fortalecer los procesos de gestión institucional y optimizar la gestión del Jardín Infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social, ubicado en la localidad de Bosa. Como parte del estudio, se le invitará a participar en el desarrollo de la investigación respondiendo preguntas sobre su percepción y experiencias relacionadas con planeación estratégica. La encuesta tendrá una duración aproximada de 20 minutos.

Toda la información que proporcione será tratada con estricta confidencialidad y de usa estrictamente académico. En ningún momento se utilizarán sus datos personales para identificarlo(a) en los resultados del estudio. Los resultados se presentarán de forma agregada, sin identificación individual. Su participación es totalmente voluntaria. Usted tiene derecho a:

- Rechazar la participación sin sufrir ninguna consecuencia negativa.
- Omitir cualquier pregunta que no desee contestar.
- Retirarse de la encuesta en cualquier momento, sin que esto afecte su relación con la institución o el proyecto.

Aunque no recibirá una compensación directa por participar, sus respuestas contribuirán a un mejor entendimiento del impacto de la gerencia social en la primera infancia. Este conocimiento puede ayudar a mejorar los programas y servicios educativos en su comunidad.

Si tiene alguna pregunta sobre este estudio o su participación, no dude en contactar al investigador principal, datos en la parte superior del documento.

Consentimiento del Participante:

He leído y comprendido la información anterior. Sé que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin sufrir ninguna consecuencia. Autorizo mi participación en la encuesta bajo las condiciones descritas.

Nombre del Participante: _____

Firma del Participante: _____

Fecha: _____

Anexo N°2. Formato del consentimiento informado para el uso de la información de la encuesta

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO: Propuesta de Planeación Estratégica como Herramienta de Gerencia Social para el Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Institucional en el Jardín Infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social.

OBJETIVO DEL LA INVESTIGACIÓN: El objetivo de este estudio es desarrollar una herramienta de planeación estratégica que permita mejorar y optimizar los procesos administrativos y de gestión en el Jardín Infantil Olarte. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo una encuesta dirigida a los docentes y al personal administrativo con el fin de conocer sus opiniones y experiencias sobre la gestión institucional.

Yo _____ identificado (a) con el número de cedula _____ de _____, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) _____, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por las estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Carolina Carranza y Leidis Arevalo.

Para que puedan extraer los datos de mayor relevancia con el fin de aportar al proceso investigativo y que estos, puedan ser utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados en la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: _____

Nombre: _____

N° de Cedula: _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA USO DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO: Propuesta de Planeación Estratégica como Herramienta de Gerencia Social para el Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Institucional en el Jardín Infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social.

OBJETIVO DEL LA INVESTIGACIÓN: El objetivo de este estudio es desarrollar una herramienta de planeación estratégica que permita mejorar y optimizar los procesos administrativos y de gestión en el Jardín Infantil Olarte. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo una encuesta dirigida a los docentes y al personal administrativo con el fin de conocer sus opiniones y experiencias sobre la gestión institucional.

Yo *Daniel Samuel Villanueva Pineda* identificado (a) con el número de cédula *1007245348* de *Bogotá*, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) *Docente Profesional*, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por las estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Carolina Carranza y Leidis Arevalo.

Para que puedan extraer los datos de mayor relevancia con el fin de aportar al proceso investigativo y que estos, puedan ser utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados en la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: *[Firma manuscrita]*
Nombre: *Daniel Samuel Villanueva Pineda*
N° de Cédula: *1007245348*

Anexo N°3. Instrumento validación de información

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Formato de validación del instrumento de INVESTIGACIÓN.

Estimado(a) evaluador(a),

Solicitamos su apreciable colaboración para la validación de la encuesta diseñada para recolectar datos en el marco de la investigación titulada "Propuesta de Planeación Estratégica como Herramienta de Gerencia Social para el Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Institucional en el Jardín Infantil Olarte de la Secretaría Distrital de Integración Social". Esta encuesta será aplicada al personal administrativo y docente del Jardín Infantil Olarte de la secretaria Distrital de Integración Social.

Su valiosa opinión nos permitirá evaluar la claridad de la redacción, coherencia, pertinencia y relevancia de cada ítem de la encuesta en relación con los objetivos de la investigación. Agradecemos su colaboración y aportes.

Califique cada una de las preguntas de 1 a 5, donde: 1 es Inaceptable, 2 Deficiente, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Excelente.

Nota: esta encuesta será aplicada a la coordinadora y auxiliar administrativa

N°	PREGUNTAS	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN (1-5)	COHERENCIA (1-5)	PERTINENCIA (1-5)	RELEVANCIA DE CADA ÍTEM (1-5)	OBSERVACION
1	¿Existe actualmente un plan estratégico formal en el jardín infantil que guíe las acciones administrativas y pedagógicas? Si es así, ¿cómo se implementa y revisa dicho plan?					
2	¿Cómo describirías la situación actual de los procesos administrativos y de gestión en el jardín infantil?					
3	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en tu día a día?					
4	¿Qué tan familiarizada estás con el concepto de planeación estratégica?					
5	En tu opinión, ¿cuál crees que sería el impacto de implementar una herramienta de planeación estratégica en el jardín infantil?					
6	¿Has participado en alguna actividad de planeación estratégica en el pasado? Si es así, ¿cómo fue esa experiencia?					
7	¿Qué recursos (humanos, financieros, materiales) consideras que son necesarios para llevar a cabo una planeación estratégica efectiva?					
8	¿Cómo evalúas la capacidad del equipo administrativo para participar en un proceso de planeación estratégica?					
9	¿Qué rol consideras que debería tener el personal docente en la elaboración de un plan de planeación estratégica?					
10	¿Cómo crees que la comunidad educativa (padres, alumnos, etc.) podría ser involucrada en este proceso?					
11	¿Qué aspectos te gustaría que se incluyeran en un plan de planeación estratégica para el jardín infantil?					
12	¿Tienes alguna recomendación específica para mejorar los procesos administrativos y de gestión en la institución?					
13	¿Cómo describiría la estructura organizacional del jardín infantil? ¿Es eficiente en términos de la gestión administrativa?					
14	¿Existen incentivos para la retención y motivación del personal docente y administrativo?					
15	¿Cómo se gestiona el rendimiento y la evaluación del personal?					
16	¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento del jardín infantil?					
17	¿Existen mecanismos establecidos para la evaluación periódica de los procesos institucionales en el jardín?					