

**ANALISIS DEL ENTORNO DE GERENCIA ESTRATÉGICA  
UN ESTUDIO DE CASO**

**ROSALBA GAMBA GARAY**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
BOGOTA D.C  
2009**

**ANALISIS DEL ENTORNO DE GERENCIA ESTRATÉGICA  
UN ESTUDIO DE CASO**

**ROSALBA GAMBA GARAY**

**Trabajo de grado para optar el Título de  
“Administrador de Negocios “**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
BOGOTA  
2009**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C., 04 de Septiembre de 2009

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVO	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1 FUERZAS ECONÓMICAS	19
4.1.1 Estratificación Socioeconómica	19
4.1.2 Tasa de Desempleo	21
4.2 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS	23
4.2.1 Capital humano para la Educación	24
4.2.2 Condiciones y Calidad de Vida	26
4.2.3 Infraestructura Urbana	28
4.2.4 Descripción de la UPZ el Rincón	29
4.4.3 Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas	31
4.3 FUERZAS TECNOLÓGICAS	35
4.4 FUERZAS COMPETITIVAS	38
4.4.1 Competencia en el Sector Privado	38
4.4.2 Competencia en el Sector Oficial	39
5. LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DEL ENTORNO	40
5.1 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE PREDICCIÓN	40
5.1.1 Matriz de perfil competitivo	40
5.2 DESCRIPCIÓN DEL JARDÍN INFANTIL BURBUJAS DE SABIDURÍA FILOSOFÍA	41
5.2.1 Misión	41
6. DISEÑO METODOLÓGICO	45
6.1 TIPO DE ESTUDIO	45
6.2 PROCEDIMIENTO	45
6.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	45
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
6.4.1 Tipos de muestreo	46
6.4.1.1 Muestreo de Conveniencia	46
6.5 INSTRUMENTOS	47

7. PRESENTACION DE RESULTADOS	48
8. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	72
9. CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	77

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro1. Capital Humano en Suba y Bogotá	24
Cuadro 2. Condiciones de Vida en Suba y Bogotá	26
Cuadro 3. Infraestructura Urbana en Suba y Bogotá	29
Cuadro 4. Relación de Jardines Infantiles Legalizados ante Secretaria de Educación en Suba	38
Cuadro 5. Oferta Oficial por tipo de Colegio en 2008 para Suba	39
Cuadro 6. Tasas de Eficiencia Interna en 2006 para Suba.	39
Cuadro 7. Muestreo	47
Cuadro 8. Indicadores Economicos Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría	50
Cuadro 9. Oportunidades y Amenazas Económicas identificadas en el Jardín Burbujas de Sabiduría	50
Cuadro 10. Distribución de la Población Estudiantil en Barrios de la Localidad	58
Cuadro 11. Oportunidades y Amenazas Sociodemográficas identificadas en el Jardín Burbujas de Sabiduría	60
Cuadro 12. Normativa Referente al Funcionamiento del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría.	61
Cuadro 13. Oportunidades a Nivel Político y Jurídico identificadas en el Jardín Burbujas de Sabiduría	63
Cuadro 14. Recursos Tecnológicos identificados en el Jardín	63
Cuadro 15. Oportunidades y Amenazas a Nivel Tecnológico identificadas en el Jardín Burbujas de Sabiduría	66
Cuadro 16. Jardines infantiles	67
Cuadro 17. Matriz de Perfil Competitivo	70

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Análisis del Macroentorno	17
Figura 2. Esquema de formulación	18
Figura 3. Estratificación Social Localidad 11 de Suba	20
Figura 4. UPZ El Rincón	30
Figura 5. Modelo de Evaluación Institucional planteado por Ministerio de Educación Nacional	34

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>pág.</b>
Grafico 1. Desempleo por Localidad	21
Grafico 2. Tasa de Ocupación por Localidad	22
Grafico 3. Años promedio de educación (personas mayores de cinco años)	25
Grafico 4. Tasa de analfabetismo (personas mayores de 15 años)	25
Grafico 5. Tasa de analfabetismo (personas mayores de 15 años)	26
Grafico 6. Índice de Condiciones de Vida en Suba.	27
Grafico 7. Población con necesidades básicas insatisfechas	28
Grafico 8. Nivel de Desempleo de los padres del Jardín Infantil	48
Grafico 9. Estratificación Social de los padres del Jardín	49
Grafico 10. Ingresos Familiares de los padres del Jardín	49
Grafico 11. Conformación del Núcleo Familiar los niños del Jardín	49
Grafico 12. Edad Promedio de los Padres	52
Grafico 13. Edad Promedio de las Madres	52
Grafico 14. Número de Hijos Promedio de los Hogares	53
Grafico 15. Nivel Educativo de los padres del	53
Grafico 16. Nivel Educativo de las Madres del	54
Grafico 17. Cualificación de los padres	55
Grafico 18. Número de Miembros que estudian en las familias del Jardín	55
Grafico 19. Tasa de Padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría que Viven en la Localidad	56
Grafico 20. Años de Antigüedad en la Localidad de los padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría	57
Grafico 21. Tipo de Vivienda de los Padres	57
Grafico 22. Distribucion de la poblacion en Barrios con Alta Demanda	59
Grafico 23. Distribucion de la asistencia a Actividades Culturales	59
Grafico 24. Cercanía a la Institución Educativa de los Padres del Jardín	60
Grafico 25. Nivel de Acceso a Internet de los Padres de Familia del Jardín	64
Grafico 26. Frecuencia de Uso a Internet de los padres del Jardín	64
Grafico 27. Necesidad Percibida por los padres de la Inclusión de Nuevas Tecnologías	65
Grafico 28. Posibilidades de cambio	68
Grafico 29. Fortalezas Identificadas para el Jardín por los padres	69
Grafico 30. Medios de Difusión por los cuales se enteró del Jardín	69

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Encuesta aplicada a padres	78
Anexo B. Leyes educativas	84
Anexo C. Lista de jardines de la localidad	93

## RESUMEN

El presente estudio se enmarca dentro de la Gerencia Estratégica específicamente en el Análisis del Entorno. Se pretende realizar un estudio de variables del entorno para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría ubicado en la Localidad 11 de Suba. Se identificaron entonces las Fuerzas Económicas, las Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas, las Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, las Fuerzas tecnológicas y las Fuerzas competitivas que representan amenaza y oportunidad dicha Institución Educativa. Se propone un estudio de tipo descriptivo, haciendo uso de la metodología de estudio de caso único. Se tomarán como fuentes de Información las Entidades del Estado referentes a la educación Inicial y a la comunidad educativa, información de referencia de carácter administrativo y se aplicó una encuesta a los padres de familia. Dicha encuesta indagó por aspectos económicos, socios demográficos y tecnológicos. Con un Índice de confiabilidad de 0.90 y un error del 0.015 se calculó un tamaño de muestra de 115 familias

Se identificaron 4 competidores: Gimnasio La Cima, Jardín Infantil Santayin, Jardín Infantil Pequeñecos Y Centro De Desarrollo Infantil Un Mundo Mejor.

Al diseñar la matriz de perfil competitivo se identificaron como elementos claves: inclusión en el SID y Sed, años de antigüedad, infraestructura, horarios que prestan servicio, niveles educativos, servicio extracurriculares, servicios adicionales y costos educativos mensuales

### Palabras Clave

- Análisis del entorno
- Fuerzas Competitivas
- Perfil Competitivo
- Competencias
- Comunidad educativa

## INTRODUCCIÓN

La Gerencia Estratégica es la Formulación, Ejecución y Evaluación de acciones que permiten a una organización lograr sus objetivos.

La formulación de estas estrategias debe ser producto de un proceso que incluye la identificación de fortalezas y debilidades internas y la determinación de amenazas y oportunidades externas. Dichas estrategias requieren una sólida misión y unos objetivos claros e implican en el momento de implementarlas generar políticas y recursos para su logro<sup>1</sup>.

El modelo de Gerencia Estratégica plantea varias etapas:

a) Establecimiento de objetivos y misión actual, b) análisis de oportunidades y amenazas externas c) análisis interno de debilidades y fortalezas, d) fijar la misión de la industria, e) análisis de formulación de estrategias, f) fijar objetivos, g) fijar metas, h) fijar estrategias, i) fijar políticas, j) asignar recursos, k) analizar bases internas y externas para estrategias actuales, l) medir resultados y tomar medidas correctivas del caso<sup>2</sup>.

En ocasiones las empresas se ven afectadas por hechos súbitos que se habrían podido predecir, ya que estos son producto de tendencias<sup>3</sup>. La identificación de estas tendencias se conoce como el análisis externo o análisis ambiental, que como se dijo anteriormente hace parte del proceso de planificación o gerencia estratégica.

La presente propuesta de investigación propone abarcar el segundo paso dentro del modelo en una Institución Educativa de Carácter Privado. Para lo cual toma como sujeto único el Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría.

---

<sup>1</sup> PEREZ, Lilibeth. Gerencia Estratégica para la pequeña y mediana Empresa.2009. p.23

<sup>2</sup> Ibid, . p 9

<sup>3</sup> DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Legis Editores. COLOMBIA. 2005.p.21

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría fue creado en el año 1997, es concebido como una institución de carácter educativo, cuenta con los niveles de Maternal, Párvulos, Pre Jardín, Jardín y Transición. Está ubicado en la localidad 11 de Suba, en la Unidad de Planeación Zonal –UPZ- 28. En los últimos años esta institución se ha adaptado a los cambios que ha sufrido la localidad: aumento de la población debido a la alta cantidad de urbanizaciones, conjuntos y zonas residenciales en venta, mejora de vías de acceso, aumento de oferta comercial y valorización del sector residencial y comercial. Todas estas situaciones producto de cambios socioculturales, lo que obviamente tiene influencia en la demanda que del sector educativo hace esta localidad.

Burbujas de Sabiduría ha venido disminuyendo en los últimos años el número de niños matriculados. Teniendo en cuenta que el segundo año de funcionamiento el incremento fue de los 300%, variables tales como las crisis económicas y la entrada en vigencia de ciertas leyes, ha hecho que esta institución de carácter privado tenga que competir con aquellas de carácter público. Ahora bien, esto no quiere decir que no exista una consolidación de la Institución en la comunidad, ya que a lo largo de los años, el Jardín posee la mayor cantidad de niños respecto a los jardines circundantes y a pesar de las crisis económicas los costos educativos han venido aumentando según el índice de inflación.

Todo lo anterior evidencia la necesidad de generar estrategias para el crecimiento de la Institución.

Acorde con lo anteriormente expuesto La Gerencia Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Estas acciones permiten: Establecer la dirección a seguir por organización, examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles y facilitar la posterior toma de decisiones<sup>4</sup>.

Tomando como referencia el modelo de Gerencia Estratégica actualmente se cuenta con una misión y unos objetivos claramente establecidos, mostrando la necesidad de continuar el proceso con el análisis del entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas de acuerdo con los principios de eficiencia y calidad del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría.

Este análisis externo o análisis del entorno comprende la identificación de fuerzas externas que se puedan convertir en una amenaza o en una oportunidad: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas, fuerzas

---

<sup>4</sup> DAVID, Fred R. Administración Estratégica. México. 2003. p.17

políticas, gubernamentales y jurídicas, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. Finalmente se construye el perfil competitivo a partir del análisis de las fuerzas ambientales identificadas.

Por lo anterior la presente investigación se formula la siguiente pregunta de Investigación: ¿Cuál es el comportamiento de las variables del entorno que se pueden convertir en amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría ubicado en la Localidad 11 de Suba?

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis de variables ambientales para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría ubicado en la Localidad 11 de Suba.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Objetivos específicos
- Identificar las Fuerzas Económicas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría.
- Identificar las Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría.
- Identificar las Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría.
- Identificar las Fuerzas tecnológicas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría.
- Identificar las Fuerzas competitivas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría.
- Construir el perfil competitivo del Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría a partir del análisis de las fuerzas ambientales identificadas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende realizar un análisis externo o entorno del Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría como sujeto único de investigación, lo que permite la aplicación en profundidad y con detalle de los planteamientos y postulados que desde la Gerencia y la Planeación Estratégica se han generado, con el fin de validarlos y poder contar con aplicaciones rigurosas y sistemáticas al Sector Educativo en Bogotá de la localidad 11 del Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría.

Este estudio permite abordar un sector de los servicios que tradicionalmente no es abordado desde la sistematización de la investigación, ya que en mayor proporción se abordan sectores industriales, generación de bienes y servicios. Para efectuar un excelente plan de mercados, se deben examinar las variables controlables tanto como las no controlables que condicionan el desarrollo y comercialización de un producto o servicio en el mercado<sup>5</sup>.

Es bastante claro que a través de los años se han considerado la experiencia y la intuición como las herramientas o mecanismos más relevantes y más efectivos para el proceso de toma de decisiones, pero desde hace algún tiempo las organizaciones se han concientizado acerca de la importancia de contar además con un soporte basado en la información relevante del entorno (factores claves de éxito y de fracaso)<sup>6</sup>.

El entorno en el que actualmente vivimos, es dinámico y cambiante, se caracteriza fundamentalmente por la competencia global y los rápidos avances tecnológicos, exige a la mayoría de los tomadores de decisiones de las compañías que estén preparados constantemente para tomar decisiones significativas. En la medida en que ha aumentado la complejidad de las organizaciones y su entorno, se ha hecho necesario utilizar instrumentos más sofisticados, con el fin de tomar siempre la mejor decisión, porque en la medida en que haya más información del entorno, habrá más certidumbre y por lo tanto mejores decisiones<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip., AMSTRONG, Gary. Marketing. 2001.p.25

<sup>6</sup> Ibid.,p.25

<sup>7</sup> Ibid.,p.25

#### 4. MARCO DE REFERENCIA

La Gerencia estratégica es el arte y la ciencia de formular, de poner y de evaluar las decisiones en ejecución que permitirán a una organización alcanzar sus objetivos<sup>8</sup>. Es el proceso de especificar y organizar políticas que se convierten y planes para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner las políticas y los planes en ejecución para alcanzar los objetivos de organización. La gerencia estratégica, por lo tanto, combina las actividades de las varias áreas funcionales de un negocio para alcanzar objetivos de organización. Es el del más alto nivel de la actividad directiva, formulado generalmente por Junta directiva y realizado por la organización y el equipo ejecutivo<sup>9</sup>.

La “gerencia estratégica es un proceso en curso que determina el negocio y las industrias en los cuales la compañía está implicada; determina a sus competidores y fija metas y estrategias para satisfacer a todo el existir y competidores potenciales; y entonces valora de nuevo cada estrategia anualmente o el quarterly [es decir. regularmente] determinarse cómo se ha puesto en ejecución y si ha tenido éxito o necesita el reemplazo por una nueva estrategia resolver circunstancias cambiantes, nueva tecnología, nuevos competidores, un nuevo ambiente económico., o un nuevo ambiente social, financiero, o político.” (Lamb, 1984: IX)<sup>10</sup>

Hay muchos productos de software disponibles en el mercado que el proceso y divulga a datos de organización y que ayudan en management-e.g. estratégico. SAP, SEM, SAS, etc.<sup>11</sup>

El análisis del entorno o auditoría externa como lo llaman otros autores, consiste en la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva con el objeto de identificar oportunidades y amenazas claves en una organización<sup>12</sup>.

Son las condiciones del entorno donde se va a desarrollar la iniciativa empresarial. En la mayoría de los casos, el Análisis de Mercado se da por finalizado sin considerar este aspecto, ya que en muchas ocasiones ni repercute en su resultado. De cualquier modo, lo que se describe a continuación debe servir para realizar algunas reflexiones que, de otra forma, podrían pasar desapercibidas y afectar al buen desarrollo del negocio. Entendemos por análisis del entorno la revisión de aspectos no directamente ligados al negocio, pero que condicionan, o podrían condicionar a futuro, su éxito. Un ejemplo característico es el análisis de la

---

<sup>8</sup> FRED, David. Gerencia estratégica, Columbus: Merrill Publishing Company, 1989. p.30

<sup>9</sup> CORDERO, Roberto, Boyden Gerencia estratégica competitiva, Acanitlados de Englewood, NJ: Prentice-Pasillo, 1984. p.27

<sup>10</sup> Ibid., p.14

<sup>11</sup> FERNANDEZ, Juan. La educación . Disponible desde internet en : <[http://translate.earthcam.com/ma/enwiki/es/Strategic\\_management/1](http://translate.earthcam.com/ma/enwiki/es/Strategic_management/1)>

<sup>12</sup> Op.cit., FRED.,p. 33

legislación existente desarrollada específicamente para el negocio en cuestión e incluso revisar legislación próxima a ser aprobada.

**Figura 1. Análisis del Macroentorno**



Fuente: KOTLER, Philip., AMSTRONG, Gary. Marketing. 2001.

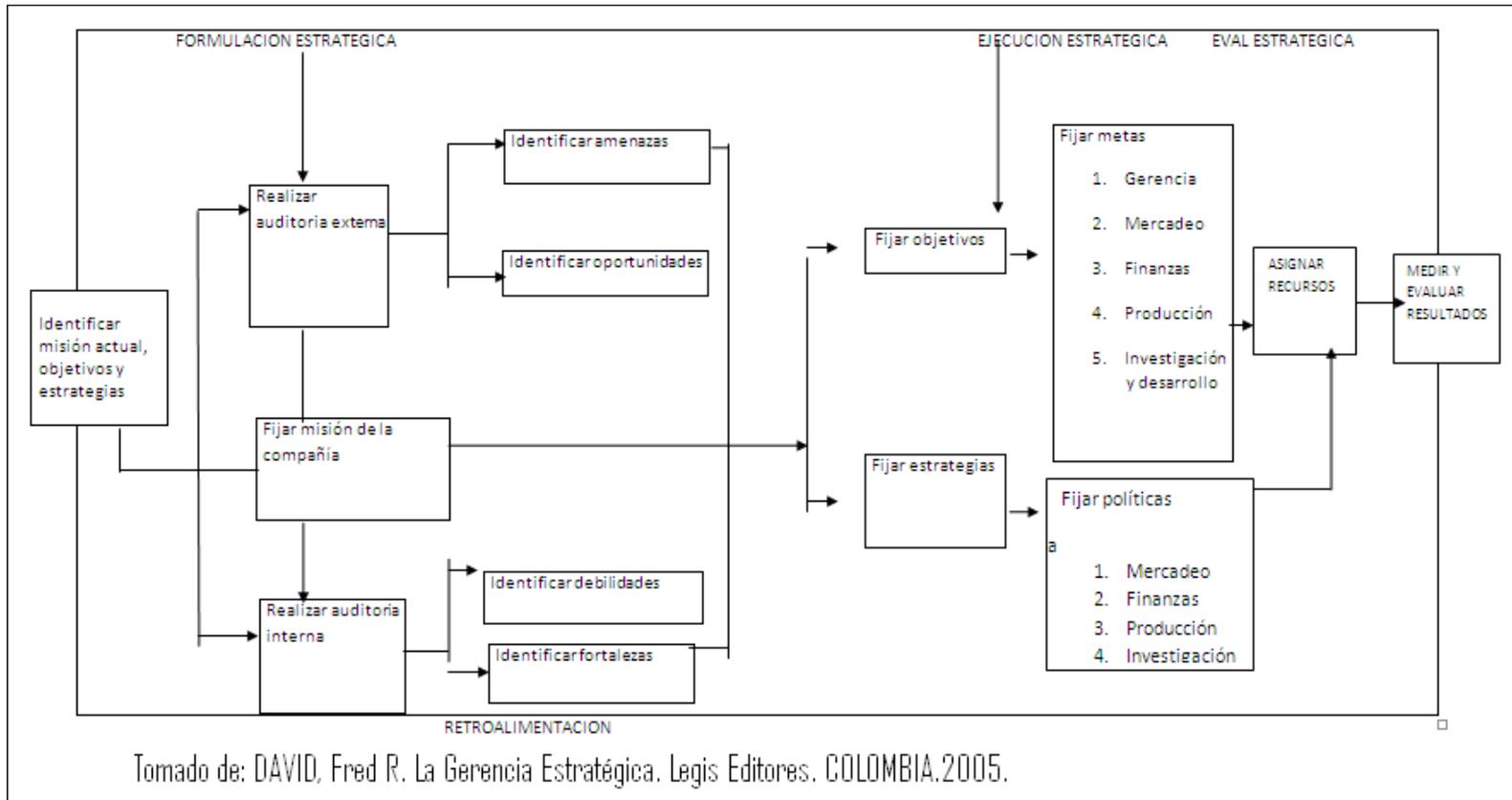
La auditoría externa se concentra en los hechos incontrolables de una organización, como los cambios de la competencia, cambios de la población, etc., puede permitir a una organización formular y ejecutar estrategias efectivas, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes que afecten a la empresa<sup>13</sup>.

El proceso de la Auditoría Externa, consta de cinco pasos: (1) escoger variables ambientales claves, (2) seleccionar fuentes claves de información ambiental, (3) utilizar técnicas y herramientas de predicción; (4) construir una matriz de perfil competitivo y (5) construir una matriz de evaluación de factor externo. Este proceso se observa en la figura 1<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 14

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p., 14

**Figura 2. Esquema de Formulación y Ejecución Estratégica**



Fuente. Autor

Las Variables Ambientales Claves, que la auditoría externa puede analizar varían ampliamente dependiendo de la situación y el sector en que se desarrolla una organización, se clasifican principalmente en<sup>15</sup>:

#### **4.1 FUERZAS ECONÓMICAS**

De igual modo pueden existir condicionantes económicos que pueden tener orígenes impositivos o relacionados con la situación económica dentro del ámbito de mercado donde se va a desarrollar la actividad empresarial. Los de tipo impositivo suelen ser generales, aunque habitualmente pueden existir aquellos que graven determinadas actividades empresariales. En cuanto a los condicionantes de situación económica se deberán identificar aquéllos que puedan afectar a la generación de ingresos para el negocio. Un ejemplo de condicionante económico es, por ejemplo, la posible caída del consumo en una determinada localidad por el cierre de una fábrica que emplea una parte significativa de la población activa de la localidad. Un condicionante de este tipo es muy negativo para un plan de negocio, y su grado de influencia puede ser mayor en función del sector de actividad de nuestra iniciativa. Por ejemplo, en este ámbito, un negocio alrededor del sector de ocio puede ser de éxito incierto. También hay ejemplos que pueden condicionar una iniciativa en sentido muy positivo, como podría ser la ubicación del negocio en una zona de desarrollo económico preferente.

Se refiere a las variaciones económicas que tienen impacto sobre las estrategias empresariales y en las decisiones de los consumidores. La estimación de los niveles de ingreso y gastos del usuario, la tendencia del desempleo en la ciudad; son algunos de los aspectos que influyen en la permanencia o deserción de los niños en el preescolar<sup>16</sup>.

Teniendo en cuenta que el Jardín Infantil Burbujas De Sabiduría está ubicado en localidad 11 Suba, en la UPZ 28 se describen a continuación las fuerzas económicas de este entorno, es decir las fuerzas de tipo económico que pueden convertirse en amenazas u oportunidades para el funcionamiento del jardín.

La Cámara de Comercio de Bogotá reporta en el año 2007 las siguientes características económicas de esta localidad:

**4.1.1 Estratificación Socioeconómica.** La localidad representa el 11,7% del área total de la ciudad. Su extensión total es de 10.056 hectáreas y posee 874 hectáreas de suelo de expansión. En Suba hay presencia de todas las clases socioeconómicas: el 35,5% de los predios son de estrato 3; el 28% pertenece a predios de estrato 2; pero hay una fuerte presencia de los estratos 4 y 5, 15% y 16% respectivamente. Dicha situación se observa gráficamente en la figura 2<sup>17</sup>.

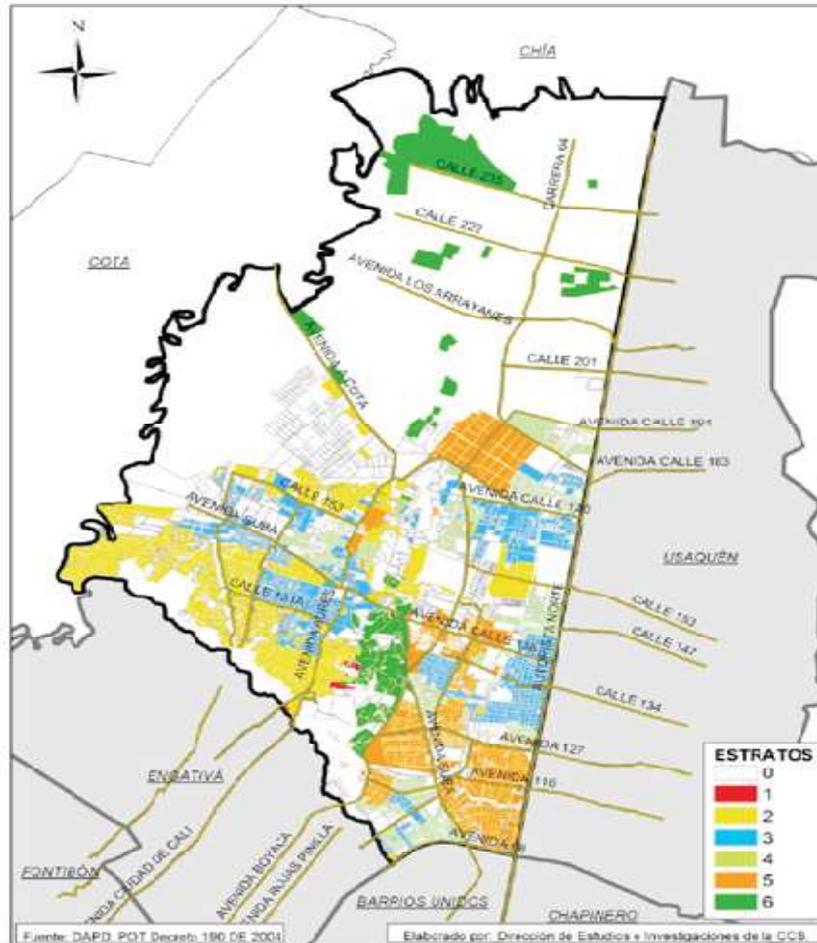
---

<sup>15</sup> BRAVO, Juan. Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico. Madrid. 1999.p.26

<sup>16</sup> Ibid.,p.26

<sup>17</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Perfil Económico y Empresarial de Suba. 2008. p.116

Figura 3. Estratificación Social Localidad 11 de Suba



Fuente: Perfil Económico y empresarial de Suba. Cámara de Comercio de Bogotá, 2007

La localidad de Suba tiene 805.000 habitantes (11,7% del total de la ciudad); lo que la ubica como la segunda localidad en población y la sexta con mayor densidad, 80 personas, por hectárea, por encima del promedio de la ciudad (42 p/ha.)<sup>18</sup>.

El promedio de personas por hogar de Suba (3.4) es inferior al de la ciudad (3.5). La tasa de ocupación de Suba (58,3%) es superior a la de la ciudad (55,1%). Las actividades que más ocuparon personas residentes en Suba fueron: servicios sociales, comunales y personales (27,6%), comercio, hoteles y restaurantes (24,7%) e industria manufacturera (15,7%)<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Ibid., p.9

<sup>19</sup> Ibid., p.116

**4.1.2 Tasa de Desempleo.** La tasa de desempleo de Suba (11,5%) es inferior a la de la ciudad (13,1%). Es la tercera localidad con mayor participación en el desempleo de la ciudad: el 11% de los desempleados residía en la localidad, equivalente a 50.000 personas.

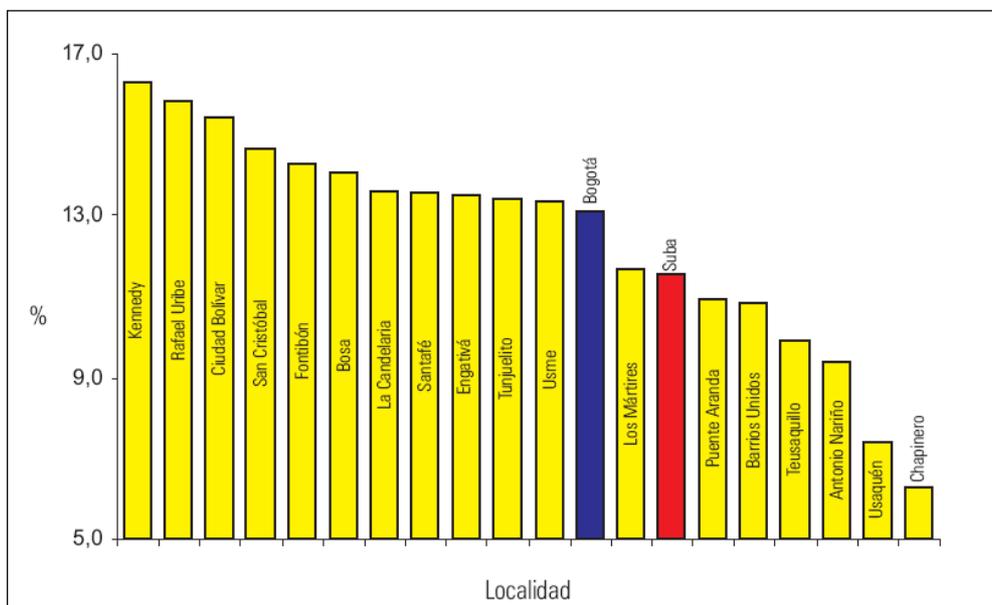
Suba fue la localidad con mayor participación en el total de empleados de la ciudad: 12,7% (380 mil personas), cifra similar en Kennedy y Engativá (361.000 y 346.000, respectivamente)<sup>20</sup>.

Así mismo, la tasa de ocupación de la localidad (58,3%) está por encima de la media de la ciudad (55,1%). Las actividades que más ocuparon personas residentes en Suba fueron: servicios sociales, comunales y personales (27,6%), comercio, hoteles y restaurantes (24,7%) e industria manufacturera (15,7%).

El porcentaje de empleados de empresa particular es el más alto entre las 20 localidades<sup>21</sup>. Esta situación se describe en la figura 3.

Suba es la tercera localidad en participación en el desempleo de la ciudad: el 11% de los desempleados residía allí (50 mil personas). Sin embargo, su tasa de desempleo fue la séptima más alta entre las localidades, (11,5%) y estaba por debajo de la de la ciudad (13,1%)<sup>22</sup>.

**Gráfico 1. Desempleo por Localidad**



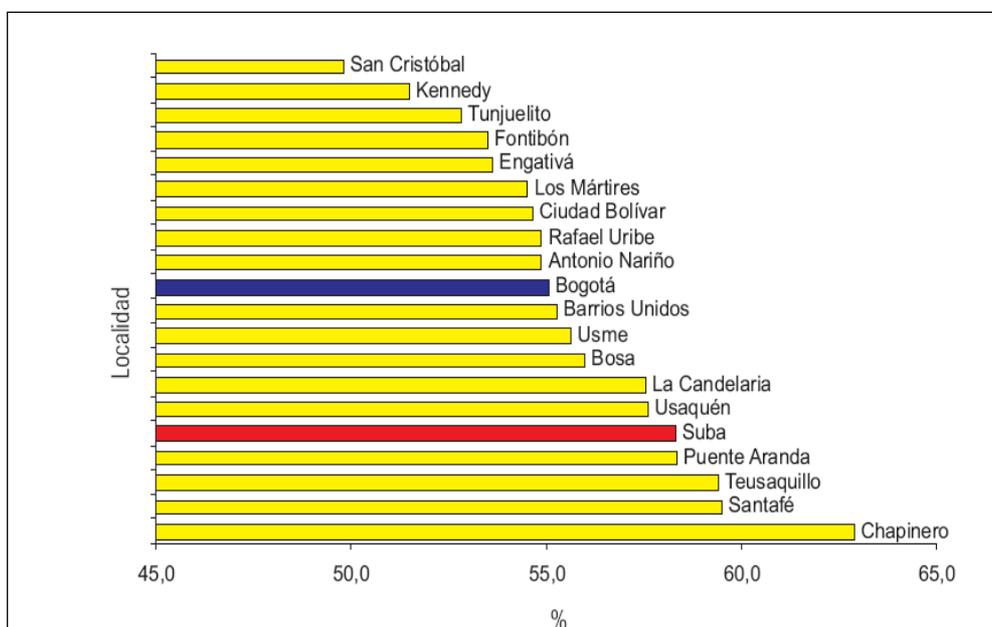
Fuente: DANE (2003). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p.10

<sup>21</sup> *Ibid.*, p.15

<sup>22</sup> *Ibid.*, p.15

**Grafico 2. Tasa de Ocupación por Localidad**



Fuente: DANE (2003). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Encuesta de calidad de vida

En Suba se localizan el 10% de las empresas del Distrito, que equivalen a 22.359 empresas. La estructura empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (75%), la industria (13,5%) y la construcción (8,4%).

En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas, 20.479 son microempresas que representaron el 91,6% de la localidad. El sector económico en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad es el de servicios: comercio (37%), hoteles y restaurantes (7,3%), servicios inmobiliarios y de alquiler (12%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (6,4%). El 66% de las empresas de Suba son personas naturales, y el 34% de personas jurídicas<sup>23</sup>.

El 8% de las empresas de Suba realizan operaciones de comercio exterior.

En el 2006 se liquidaron 372 empresas en Suba, el 10% del total liquidadas en Bogotá. La mayor concentración se presentó en las microempresas (90%) y el mayor valor liquidado se registró en las pequeñas empresas (35%)<sup>24</sup>.

En la localidad se identificaron 11.619 posibles empresas que pueden integrarse en las cadenas productivas de productos alimenticios, construcción e ingeniería civil y textil y confección<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> DANE. Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. *Encuesta de calidad de vida. 2005*

<sup>24</sup> *ibid.*,p.17

La mayor parte de los recursos de inversión local se destinaron al área social (48,3%), principalmente para desarrollar programas de ayuda alimentaria en restaurantes escolares y comedores comunitarios, con el fin de apoyar socioeconómicamente a la población vulnerable<sup>26</sup>.

Así mismo, se destinaron importantes recursos para construcción, mantenimiento y recuperación de la malla vial local, apoyo a la construcción de redes de acueducto y alcantarillado sanitario y pluvial, y al mejoramiento y mantenimiento de instituciones educativas locales<sup>27</sup>.

## **4.2 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS**

Estas fuerzas son consideraciones más ligadas al ámbito de la población donde se ubicará la compañía. En definitiva, la iniciativa empresarial que se desarrolle debe ser coherente con la tipología y estructura de población que, directa o indirectamente, va a ser cliente de su negocio.

Estos condicionantes son de muchos tipos y es imposible desarrollarlos en este apartado pero, para un mejor entendimiento, se relacionan a continuación algunos ejemplos que pueden ilustrar este apartado:

- La implantación de un negocio de librería debería estar condicionado por el nivel cultural de una determinada localidad, así como por características de ámbito demográfico como el número de habitantes, el número de jóvenes en edad escolar, etc.

- La implantación de un negocio ligado al cuidado de personas mayores estaría condicionado por aspectos demográficos (edad media, personas mayores de una determinada edad), y por aspectos sociales (es habitual que se utilicen centros de mayores o no).

- La puesta en marcha de un negocio de ropa infantil debería estar condicionado por aspectos demográficos (índice de natalidad, número de niños, etc.)

Señalado por Cobra 2; están determinadas por los cambios en los valores y creencias, en los estilos de vida, tendencias en las actitudes de una sociedad.

Al realizar una identificación de factores socios demográficos que influyen en estas fuerzas, en la Localidad 11 de Suba encontramos:

El Boletín del DANE, Censo 2005, señala que en la localidad e Suba, viven 805 mil habitantes en un área total de 10.054 ha, donde el 57,8% es residencial y el 2,1 suelo de uso comercial y servicios. La población ocupada es de 380 mil y

---

<sup>25</sup> Ibid., p. 18

<sup>26</sup> Ibid., p.18

<sup>27</sup> Ibid., p.19

desempleada 50.000. En la localidad se encuentran desde el estrato 0, hasta el estrato 6 y posee un total de 3.388 ha de suelo rural<sup>28</sup>.

**4.2.1 Capital humano para la Educación.** Suba es la segunda localidad en número de personas en edad escolar (187.000 personas entre 5 y 17 años).

El porcentaje de analfabetismo (1,4%), es inferior al de Bogotá (2,2%). En Suba la población mayor de 5 años tiene en promedio 10 años de educación; en Bogotá, el promedio es de 8.7 años. En todos los grupos de edad, la localidad cuenta con niveles superiores a los del Distrito. La grafico 2 muestra lo anteriormente descrito.

**Cuadro1. Capital Humano en Suba y Bogotá**

Factor	Variable	Suba	Bogotá
Capital humano	Educación	187.468 personas en edad escolar (entre 5 y 17 años). 1,4% de tasa de analfabetismo. 10 años promedio de educación en población mayor de 5 años. 12.4 años promedio de educación en población entre 20 y 34 años. 1.866 docentes en instituciones educativas oficiales. 7.376 docentes en instituciones educativas no oficiales. 441 colegios. 416 colegios no oficiales. 25 colegios oficiales (incluye colegios en concesión).	1'632.815 personas en edad escolar (entre 5 y 17 años). 2,2% de tasa de analfabetismo. 8.7 años promedio de educación en población mayor de 5 años. 11.4 años promedio de educación en población entre 20 y 34 años. 26.597 docentes en instituciones educativas oficiales. 32.582 docentes en instituciones educativas no oficiales. 2.783 colegios. 2.422 colegios no oficiales. 361 colegios oficiales (incluye colegios en concesión).

Fuente: Encuesta de calidad de vida

Proceso: Secretaría de Educación Distrital. DANE (2003). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB

Por otra parte, Suba es la localidad con mayor número de personas (212.147) matriculadas en preescolar, primaria y secundaria en Bogotá. La distribución en términos de matrícula por sector educativo se concentra en la educación no oficial: el 57,5% de la población matriculada estudia en instituciones privadas y el resto (42,5%) en instituciones oficiales<sup>29</sup>.

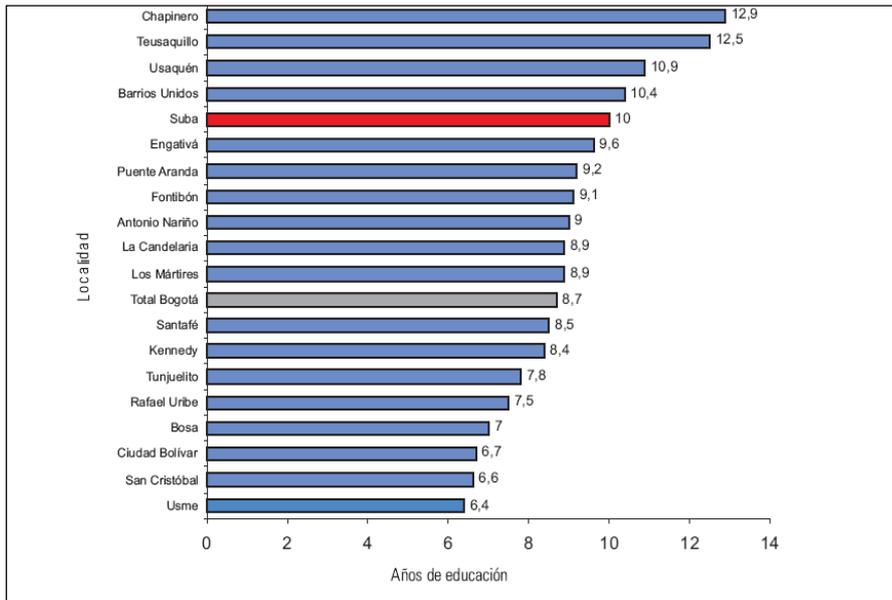
Según la Secretaria de Educación Distrital, SED, en el 2005, las instituciones educativas oficiales de Suba contaban 865 docentes de preescolar y básica primaria, y 1.001 docentes de básica secundaria y media, y orientación, concentrando el 7% del personal docente oficial del Distrito Capital. La calidad de la educación, según los resultados de las pruebas realizadas por la SED, mostraba en Suba niveles superiores al conjunto de Bogotá en básica primaria y

<sup>28</sup> Ibid., p. 18

<sup>29</sup> Ibid., p.32

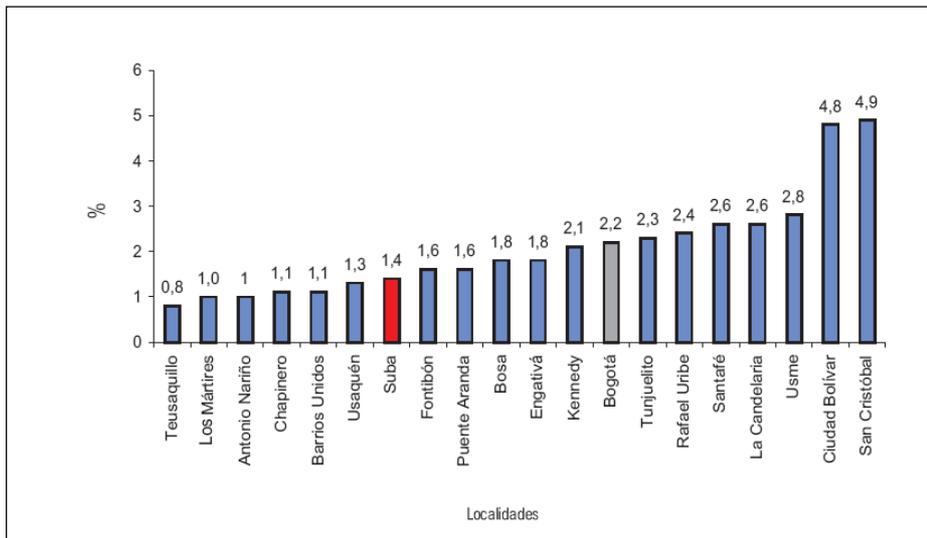
secundaria. En primaria y secundaria, las instituciones no oficiales superaron a las oficiales

**Grafico 3. Años promedio de educación (personas mayores de cinco años)**



Fuente: DANE (2005). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Encuesta de calidad de vida

**Grafico 4. Tasa de analfabetismo (personas mayores de 15 años)**

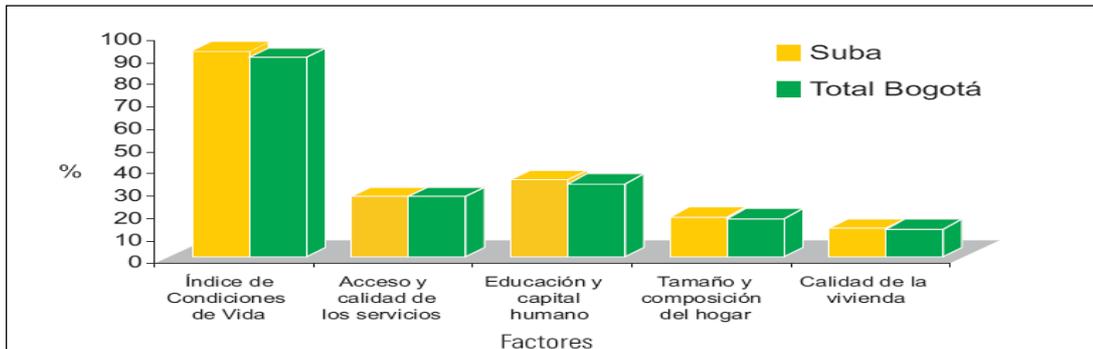


Fuente: DANE (2005). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Encuesta de calidad de vida

En tres de los factores que componen el Índice de Condiciones de Vida, la localidad presentó mejores resultados que la ciudad en su conjunto.

Particularmente en educación y capital humano, la localidad registró niveles sobresalientes respecto al Distrito, tal y como se evidencia en la grafica 4.

**Grafico 5. Tasa de analfabetismo (personas mayores de 15 años)**



Fuente: DANE (2005). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Encuesta de calidad de vida

**4.2.2 Condiciones y Calidad de Vida.** El Índice de Condiciones de Vida (ICV) (91,82) es superior al de Bogotá (89,4). En tres de los factores que componen el Índice de Condiciones de Vida, la localidad presentó mejores resultados que la ciudad en su conjunto. Particularmente en educación y capital humano, la localidad registró niveles sobresalientes respecto al Distrito (Ver grafico 9)<sup>30</sup>.

**Cuadro 2. Condiciones de Vida en Suba y Bogotá**

Factor	Variable	Suba	Bogotá
Condiciones de vida	Calidad de vida, pobreza y servicios públicos	<p>Índice de Condiciones de Vida: 91.82.</p> <p>Índice de acceso y calidad de los servicios: 27.15.</p> <p>Índice de educación y capital humano: 34.28.</p> <p>Índice de tamaño y composición del hogar: 17.76.</p> <p>Índice de calidad de la vivienda: 12.63.</p> <p>22.808 personas con necesidades básicas insatisfechas (2,8%).</p> <p>Porcentaje de la población bajo la línea de pobreza: 32,6%.</p> <p>Porcentaje de la población bajo la línea de indigencia: 6,1%.</p> <p>99,3% cobertura de acueducto.</p> <p>96,8% cobertura de alcantarillado.</p> <p>99,7% cobertura en energía eléctrica.</p> <p>91,1% cobertura en servicio de teléfono.</p> <p>79,2% cobertura en servicio de gas natural.</p> <p>99,9% cobertura en servicio de aseo.</p>	<p>Índice de Condiciones de Vida: 89.4.</p> <p>Índice de acceso y calidad de los servicios: 27.22.</p> <p>Índice de educación y capital humano: 32.75.</p> <p>Índice de tamaño y composición del hogar: 17.08.</p> <p>Índice de calidad de la vivienda: 12.33.</p> <p>536.279 personas con necesidades básicas insatisfechas (7,8%).</p> <p>Porcentaje de la población bajo la línea de pobreza: 46,2%.</p> <p>Porcentaje de la población bajo la línea de indigencia: 12,3%.</p> <p>98,7% cobertura de acueducto.</p> <p>98,1% cobertura de alcantarillado.</p> <p>99,5% cobertura en energía eléctrica.</p> <p>87,9% cobertura en servicio de teléfono.</p> <p>80,0% cobertura en servicio de gas natural.</p> <p>99,8% cobertura en servicio de aseo.</p>
	Salud <sup>30</sup>	<p>Tres (3) UPA.</p> <p>Cinco (5) CAMI.</p> <p>0 hospital de III nivel.</p> <p>586 IPS privadas.</p>	<p>79 UPA.</p> <p>27 CAMI.</p> <p>Cinco (5) hospitales de III nivel.</p> <p>8.778 IPS privadas.</p>

Fuente: DANE (2003). Encuesta de calidad de vida. DAPD (2004). Recorriendo Suba. DANE (2006). Censo 2005 (cifras preliminares). SDS (2006) Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

<sup>30</sup> DANE. Encuesta de Calidad de Vida. DAPD . Recorriendo Suba. DANE 2006. Censo 2005.

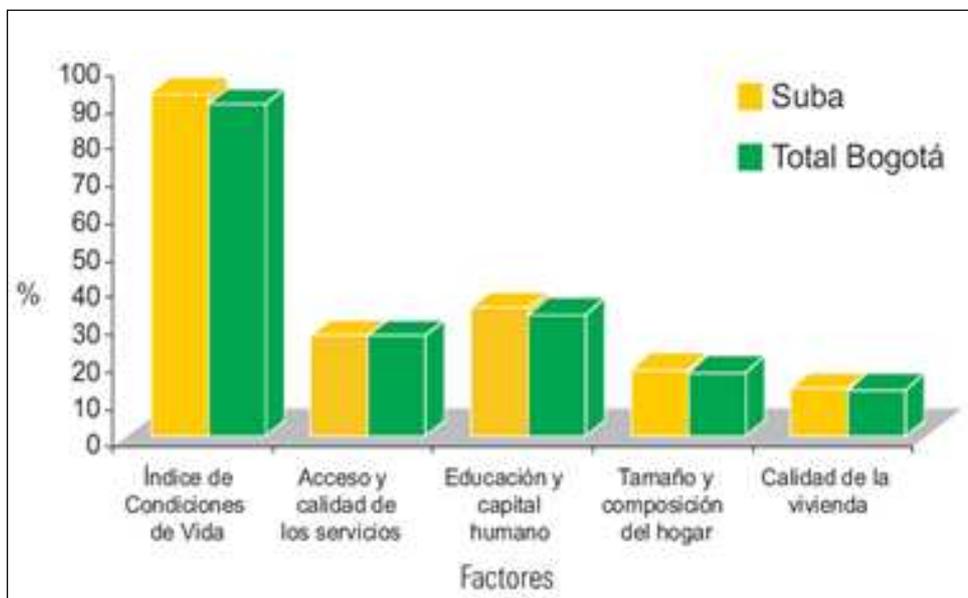
Un factor adicional se refiere a la recreación y deporte. Suba cuenta 494 parques distritales, que corresponden al 10,52% del total de parques de la ciudad y es la decimotercera localidad en número de metros cuadrados de parques y zonas verdes por habitante (3,31 m<sup>2</sup> x habitante).<sup>31</sup>

En materia de cultura, Suba dispone de dos bibliotecas y nueve casas de la cultura.

De otro lado, Suba es la octava localidad de Bogotá en personas con Necesidades Básicas Insatisfechas, NBI, (2,8%, es decir, 22.808 personas) y el 23,3% de la población está clasificada en nivel 1 y 2 del SISBÉN<sup>32</sup>.

Adicionalmente, se estima que a Suba llegan 491 hogares desplazados de los 10.380 que entran en la ciudad, los cuales participan con el 4,7% del total de desplazados de la ciudad<sup>33</sup>. Por su parte, el acceso a los servicios públicos en Suba, es bueno. De acuerdo con la Encuesta de calidad de vida del 2003 y el censo del DANE del 2005, Suba presentó coberturas superiores al promedio de la ciudad en los servicios de acueducto, aseo, energía eléctrica y telefonía (Ver Cuadro 8 y grafico 6)<sup>34</sup>.

**Grafico 6. Índice de Condiciones de Vida en Suba.**



Fuente: DANE (2005). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Encuesta de calidad de vida

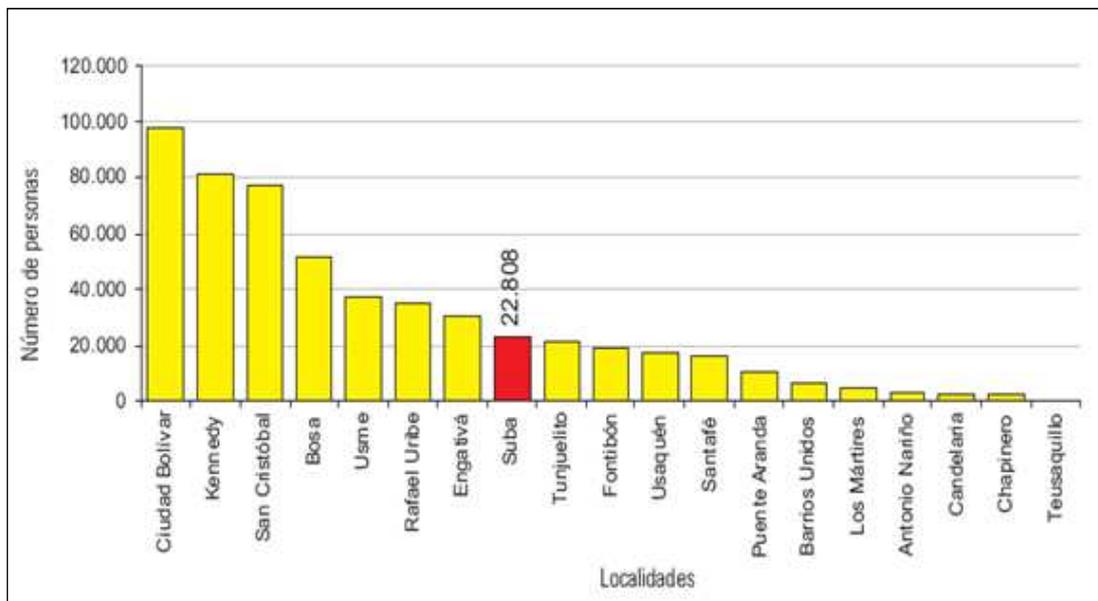
<sup>31</sup> Ibid.,p. 22

<sup>32</sup> Ibid.,p.22

<sup>33</sup> Ibid.,p.22

<sup>34</sup> Ibid.,p, 22

**Gráfico 7. Población con necesidades básicas insatisfechas.**



Fuente: DANE (2005). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Encuesta de calidad de vida

**4.2.3 Infraestructura Urbana.** Son los proyectos que tienen un impacto directo sobre la productividad como: la inversión pública en infraestructura en el sistema de movilidad y el espacio público.

La infraestructura vial que existe en Suba representa el 9,23% de la malla vial de la ciudad, que equivale a 1.335 kilómetros carril de vía, por lo que ocupa el segundo puesto entre las localidades de Bogotá, seguida en extensión por localidades de Engativá (1.198 km/carril) y Ciudad Bolívar (1.028 km/carril)<sup>35</sup>.

Suba se beneficia con el sistema transmilenio, porque cuenta con dos vías que pertenecen a la red: autopista Norte y Troncal de Suba. Además, cuenta con el Portal de Suba y dispone de rutas de buses alimentadores que acercan a la población de los barrios a las estaciones de transbordo más próximas: Portal de Suba, la carrera 77 y avenida Ciudad de Cali. Sin embargo, barrios como Spring, Alcalá, Prado Veraniego, Colina Campestre, Iberia, Cantabria, entre otros, no cuentan con este servicio alimentador y obliga a la población residente a utilizar el servicio de taxis para llegar a Transmilenio. De igual forma a la localidad la atraviesan otras vías como la Avenida Boyacá, La avenida San José o avenida Calle 170, la avenida Ciudad de Cali, la avenida del Congreso Eucarístico o avenida 68, la avenida Calle 127 y la vía que conduce al vecino municipio de Cota. De acuerdo con el, Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), en el año 2005, el 74% de las vías de la localidad se encuentran en deterioro, de las cuales el 44% está en

<sup>35</sup> Ibid., p.22

mal estado y el 30% en estado regular. Si se compara con el resto de la ciudad, Suba se encuentra en el décimo lugar en el grado de deterioro de las vías<sup>36</sup>.

Los parques zonales cuentan con mobiliario urbano, canchas deportivas, zonas de juegos infantiles, espacios verdes arborizados y senderos peatonales. En Suba se localizan los siguientes parques zonales: La Gaitana, Morato y Tibabuyes<sup>37</sup>.

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), ha identificado en Suba 142 parques de bolsillo. Según el Plan de Ordenamiento Territorial en Suba se han destinado algunos parques en donde pueden realizarse usos temporales, como mercados, ferias y eventos deportivos, culturales y recreativos, previa autorización del Alcalde local, entre éstos están: el parque El Batán, localizado en la calle 123 A con carrera 37ª; parque Prado Pinzón, ubicado en la calle 140 con carrera 40; parque Pasadera, ubicado en la calle 105 con transversal 38; parque Villa del Prado, ubicado en la calle 174 A con carrera 49; parque La Trinitaria, ubicado en la carrera 100 con calle 137 A (Ver grafico 7).

La localidad también forma parte del sistema de ciclorutas y alamedas, con los corredores ubicados en la avenida calle 170, la avenida Boyacá, avenida calle 127 y avenida Ciudad de Cali, la carrera 105, el sendero del humedal Juan Amarillo y el canal Río Negro. Dentro de la localidad, se localizan las siguientes alamedas: calle 189 - La Conejera - Río Bogotá; Arrayanes Cementerios; Guaymaral; sendero peatonal La Conejera y sendero peatonal Juan Amarillo.

### Cuadro 3. Infraestructura Urbana en Suba y Bogotá

Factor	Variable	Suba	Bogotá
Infraestructura urbana	Infraestructura urbana	1.335 kilómetros camil de vías. 44% de la malla vial en mal estado. Un (1) parque metropolitano. Tres (3) parques zonales. 142 parques de bolsillo. ND M2 de alamedas. Tres (3) centralidades. Dos (2) operaciones estratégicas.	14.468 kilómetros por camil de vías. 49% de la malla vial en mal estado. 32 parques metropolitanos. 64 parques zonales. 1.702 parques de bolsillo. 484.101 m <sup>2</sup> de alamedas. 21 centralidades. Diez (10) operaciones estratégicas.

Fuente. Instituto de desarrollo Urbano (IDU)

A continuación se describe la UPZ en donde se ubica el Jardín infantil:

**4.2.4 Descripción de la UPZ el Rincón.** La UPZ el Rincón es un sector con uso residencial predominante, sin consolidar, conformada por asentamientos de origen ilegal, de estrato 1, 2 y 3. Presenta serias deficiencias de infraestructura, accesibilidad, equipamientos y espacio público, se localiza en el borde

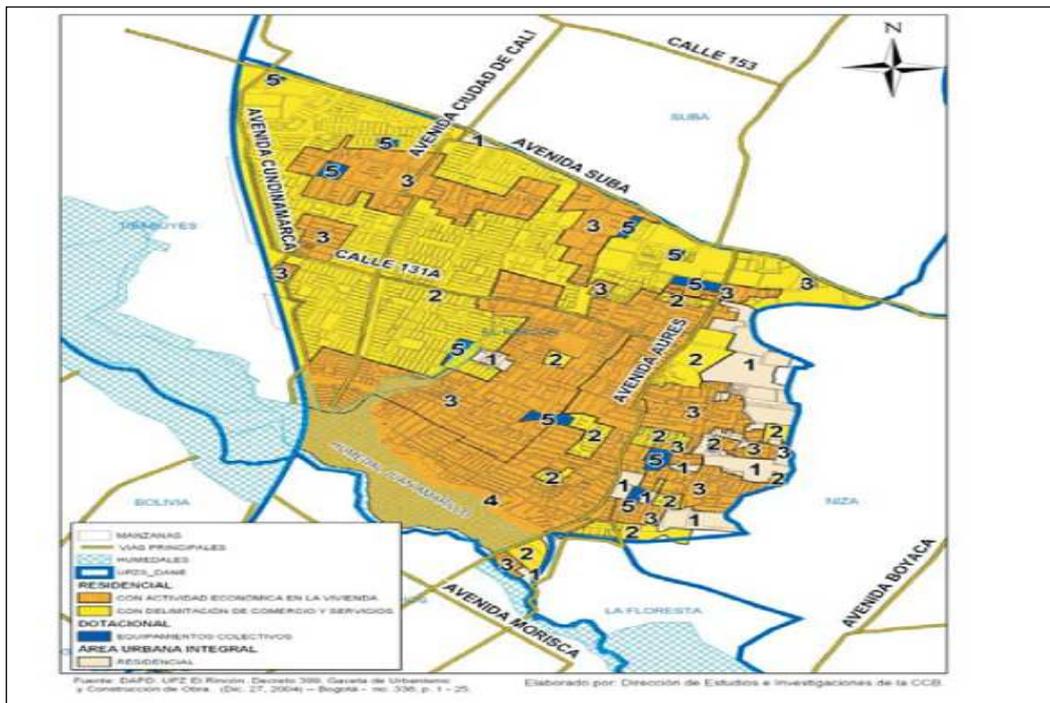
<sup>36</sup> Ibid.,p. 22

<sup>37</sup> Ibid.,p.22

noroccidental de la ciudad y forma parte del área de influencia de la centralidad Suba, que tiene como directrices generales la localización de equipamientos de escala urbana, el mejoramiento del espacio público, el mejoramiento de las condiciones de accesibilidad y movilidad del sector, y el estímulo de la localización de servicios y de actividades complementarias a la vivienda.

Por otro lado, la UPZ está conformada por cinco (5) sectores normativos, de los cuales se han identificado tres (3) sectores con vocación residencial, uno (1) de área urbana integral y uno (1) dotacional (Ver cuadro 10)<sup>38</sup>.

**Figura 4. UPZ El Rincón**



Fuente: DANE (2005). Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. *Encuesta de calidad de vida*

El decreto reglamentario de la UPZ El Rincón hace énfasis en que la UPZ se ha definido como prioritaria de intervención según el Subprograma de Mejoramiento Integral, en la cual se debe definir un conjunto de acciones para mejorar las condiciones del espacio público y privado y definir las normas adecuadas a su realidad. Además, dentro de las acciones debe incluirse la recuperación ambiental del costado occidental del cerro sur de Suba y del humedal Juan Amarillo. Debe consolidarse un sistema integral de movilidad a partir del sistema de transporte masivo (Portal de Suba - Rutas de buses alimentadores), transporte público y los modos de transporte alternativo como la bicicleta. Se debe dinamizar económicamente a la UPZ, orientando la localización de actividades de comercio,

<sup>38</sup> Ibid., p. 22

industria y servicios sobre las vías y la operación estratégica centralidad Suba, para generar empleo local a partir de la conformación de actividades de carácter zonal en la UPZ.

**4.4.3 Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas.** Habitualmente existen condiciones legales y económicas, de ámbito genérico, que afectan a la mayoría de los negocios. Sin embargo, la especificidad de alguna iniciativa puede requerir el análisis detallado de las exigencias legales existentes o futuras (en proyecto de desarrollo por alguna entidad oficial) a las que se pueden ver sometidas las actividades encuadradas en el negocio.

Las exigencias legales pueden existir en diferentes ámbitos administrativos, desde exigencias a nivel nacional hasta a nivel autonómico y municipal que, cada vez más, se encargan de regular detalladamente las actividades empresariales. Un ejemplo simple de condicionantes legales es el cambio regulatorio y exigencia de determinado título/autorización para ejercer una actividad que anteriormente no se requería. Pero los condicionantes legales son, a menudo, muy complejos y numerosos.

Estas fuerzas comprenden las regulaciones o derogatorias gubernamentales, cambios en leyes, tarifas, derechos de los niños y lineamientos para la adecuada prestación del servicio educativo en preescolar, en este aspecto se identifican para el Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría se identifican 8:

- Ley 115 de febrero 8 de 1994 por la cual se expide la ley general de educación
- Ley 1098 de 2006 por el cual se expide el código de la infancia y la adolescencia
- Acuerdo 138 de 2004, por medio del cual se regula el funcionamiento de los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial"
- Acuerdo 257 de 2006, por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, distrito capital, y se expiden otras disposiciones".
- Decreto 607 de 2007, por el cual se determina el objeto, la estructura organizacional y funciones de la secretaría distrital de integración social
- Decreto 057 del 2009 por el cual se reglamenta el acuerdo 138 del 2004, se regula la inspección, vigilancia y control de las personas naturales y públicas y privadas, que prestan el servicio de educación inicial en distrito capital a niños y niñas entre los 0 y menores de 6 años de edad y se deroga parcialmente el decreto distrital 243 de 2006.
- Resolución 0325 de 24 de abril de 2009 por medio de la cual se reglamenta parcialmente el decreto 057 del 2009 respecto de la asesoría, inspección,

vigilancia y control a la Educación Inicial desde el enfoque de atención integral a la primera infancia.

- Artículos 84 y 202 de la Ley General de Educación por la cual se disponen los mecanismos de Autoevaluación Institucional de Colegios Privados

Se contextualizan a continuación estos recursos legales con el fin de presentar las generalidades de cada uno.

1. Ley 115 de febrero 8 de 1994 por la cual se expide la ley general de educación: Esta ley describe la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. De acuerdo con el artículo 67 de la constitución política de Colombia define el nivel de preescolar dentro de la educación formal y la concibe desde un marco legal, y su contenido curricular. También contempla la reglamentación jurídica normativa y necesaria para que funcionen los establecimientos educativos privados, así mismo la sección segunda en los artículos 15 al 18 define la educación preescolar donde se ofrece al niño para su desarrollo integral en aspectos biológicos, cognitivos, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas. También se resalta que el grado de obligatoriedad del nivel de preescolar es mínimo (1) un grado para los establecimientos educativos estatales para niños menores de seis años<sup>39</sup>.

2. Secretaria Distrital de Integración Social ejerciendo su facultades constitucionales y legales conferidas por la ley 1098 de 2006 el acuerdo 138 de 2004, acuerdo 257 de 2006, decreto 607 de 2007, decreto 057 del 2009 y la resolución 0325 de 24 de abril de 2009: Estos recursos legales tienen en común la concepción acerca de que todo niño tiene derecho a las medidas de protección que su condición de menor requiera por parte de su familia, de la sociedad y del estado y por esto propenden por la regulación y el control de las instituciones de Educación inicial, es decir los niños de 0 a menores de 6 años.

A partir de la entrada en vigencia de estos recursos se delegó a la Secretaria de Integración la función de vigilar, inspeccionar, asesorar y controlar la educación inicial, dado que anteriormente esta entidad cumplía funciones de vigilancia pero no tenía potestad para imponer sanciones.

Estos Acuerdos elevan los niveles de exigencia para el funcionamiento del Jardín infantil, ya que antes de la entrada de los mismos, no existía una regulación del nivel preescolar en la Educación, ya que los esfuerzos de Control y Vigilancia estaban concentrados en Educación Básica y Media.

---

<sup>39</sup> LEY 115

El año 2006 fue un año caracterizado por la ocurrencia de anomalías en alta frecuencia en Instituciones de educación Preescolar: Accidentes y Muertes opacaron la Gestión del Sector Educativo en el Distrito, por lo que la Alcaldía Mayor de Bogotá en conjunto Secretaria de Integración se dieron a la tarea de Regular el nivel inicial de Educación Preescolar.

La filosofía de estos recursos legales conlleva a que los jardines infantiles del Distrito Capital cumplan las exigencias de la Secretaria en toda su amplitud con el fin de garantizar el bienestar de los Infantes, minimizando el número de jardines infantiles con cumplimiento medio de condiciones

3. Resolución 1120 De 2003: Que acorde con las líneas generales de política establecidas en el Plan Sectorial de Educación 2001 - 2004, la acción del sector educativo se orientará a lograr el acceso universal a los 12 años de educación, en los niveles de preescolar, básica y media, y a ampliar las posibilidades de acceso a la educación inicial y superior para los más pobres. Que para efectos de implementar la Ampliación de Cobertura, se estableció que ésta operaría con base en convenios con instituciones educativas privadas que se comprometieran a lograr y mantener niveles adecuados de calidad y que contaran con infraestructura disponible y en buenas condiciones<sup>40</sup>.

4. Artículos 84 y 202 de la Ley General de Educación por la cual se disponen los mecanismos de Autoevaluación Institucional de Colegios Privados. Si bien la Ley General de Educación contempla la Autorregulación o Autoevaluación desde el año 1994, no fue sino hasta el año 2004 cuando la Secretaria de Educación Distrital decidió encausarse en el apoyo a las entidades territoriales y a los establecimientos educativos en sus procesos de mejoramiento institucional orientados a lograr que los estudiantes obtuviesen mejores resultados en competencias básicas, laborales y valores ciudadanos<sup>41</sup>.

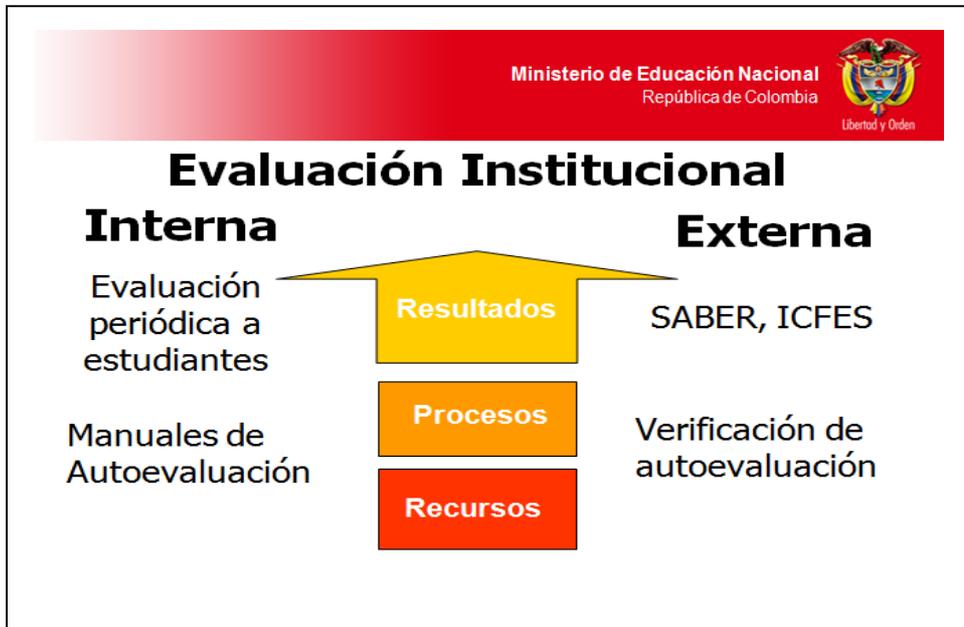
El Cuadro 10 representa gráficamente la concepción de la Evaluación institucional, dejando ver el componente interno o Autoevaluación, como bien se evidencia dicho proceso está regido por unos manuales entregados por el Ministerio de Educación Nacional y dicho procedimiento se hace de forma periódica y sistemática.

---

<sup>40</sup> Resolución 1120

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p. 30

**Figura 5. Modelo de Evaluación Institucional planteado por Ministerio de Educación Nacional**



Fuente: Ministerio De Educación Nacional

Una vez inician su operación, los establecimientos educativos deben autoevaluar anualmente sus servicios y enviar el resultado junto con su propuesta de tarifas a la secretaría de educación correspondiente. Ésta adelanta un plan de visitas para evaluación externa y emite una resolución de clasificación y tarifas para cada colegio. La autoevaluación incluye muchos aspectos del servicio: calidad de las instalaciones, disponibilidad de docentes y otros trabajadores, gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad y este proceso y la emisión de resoluciones se gestiona con el apoyo de un aplicativo en línea.

La autoevaluación institucional es una de las piezas claves del proceso de mejoramiento, que incluye evaluación interna y externa, a partir de estándares, para la mejora continua. Su objetivo es mejorar los resultados de la acción educativa sobre los estudiantes. Como resultado de la autoevaluación los establecimientos educativos se clasifican en un régimen: Si obtienen altos puntajes o están certificados en calidad, se clasifican en **Libertad Regulada**, si obtienen puntajes intermedios en **Libertad Vigilada**, y si obtienen bajos puntajes o no cumplen con disposiciones sanitarias, de seguridad social o contables se clasifican en **Régimen Controlado**<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, Lineamientos Institucionales para la Autoevaluación. 2008

### 4.3 FUERZAS TECNOLÓGICAS

Habitualmente, este aspecto no debe afectar, desde el punto de vista de análisis del mercado a la mayoría de los negocios. Sin embargo, algunas de las iniciativas empresariales están ligadas a la aparición o mejora de determinada tecnología y es necesario conocer su evolución para completar adecuadamente el análisis del mercado. Por ejemplo, si nuestra iniciativa fuera un negocio de alquiler de vídeos y DVDs, es necesario conocer el impacto en el mercado de los cajeros automáticos expendedores de vídeos y DVDs porque la expansión de esta tecnología puede condicionar significativamente las previsiones de ingresos. Otro ejemplo característico podría ser los negocios ligados al revelado de fotografías

Actualmente la tecnología ejerce un gran impacto en los negocios, la adopción de nuevas tecnologías diferenciadas permite ventajas competitivas y son clave en el éxito de las organizaciones (Cobra, 1991); dentro de una institución educativa los avances tecnológicos se utilizan en procesos administrativos, en el proceso educativo y en el establecimiento de comunicación efectiva y oportuna con la comunidad educativa.<sup>43</sup>

El preescolar... que desde su propio nombre parece ser “previo a”, “anterior a la escuela”, la escuela propiamente dicha, donde se aprende de verdad. Sin embargo, esta es una visión pobre y antigua de la Educación Preescolar. En este nivel se está comprometido con la formación de los niños en todos los ámbitos y se tiene claro qué el objeto es enseñar. No sólo vamos a “jugar” al jardín de niños. Somos profesionales de la educación con los conocimientos necesarios para trabajar con niños pequeños.

Como tales, no podemos dar la espalda al mundo actual, mundo del que esos niños pequeños son parte desde que nacen y en el cual se desenvuelven. Mundo que plantea discriminaciones, retos, competencias y situaciones en las que el conocimiento juega un papel fundamental para el logro de lo que cada uno quiere ser<sup>44</sup>.

En este contexto, el uso de la tecnología en la educación infantil puede verse desde otro punto de vista. Si el nivel preescolar también enseña, pensemos que “La enseñanza se legitima socialmente por su función de transmitir de un modo u otro, determinados valores, actitudes, saberes y prácticas seleccionadas como válidas y significativas del acervo cultural de la sociedad a la que pertenece.”<sup>45</sup>

<sup>43</sup> BRAVO, Juan. Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico. Madrid. 1999.p.27

<sup>44</sup> ROA, Julián. Retos y competencias en la educación Disponible desde internet en : <<http://tics-preescolar.blogspot.com/>> ( con acceso el 16-07-2009)

<sup>45</sup> GARCIA, Juan . Tecnología en la educación infantil. Disponible desde internet en :<http://74.125.113.132/search?q=cache:3k9cXmGhAgUJ:www.somece.org.mx/ursomece2007/files/memorias/documentos/KriscautzkyLMarina.doc+%E2%80%9CLa+ense%C3%B1anza+se+legitima+socialmente+por+su+funci%C3%B3n+de+transmitir+de+un+modo+u+otro,+determinados+valores,+actitudes,+saberes+y+pr%C3%A1cticas+seleccionadas+como+v%C3%A1lidas+y+significativas+del+acervo+cultural+de+la+sociedad+a+la+que+pertenece.&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co> ( con acceso el 24-07-2009)

“Por ejemplo La lectura y la escritura son esencialmente prácticas sociales que incluyen a quienes las utilizan en un mundo cultural.”<sup>46</sup>

En pleno siglo XXI nuevos saberes se gestan, y nuevamente debería ser la escuela la que los incorpore y los ofrezca a sus niños a la manera de herramientas para ser utilizadas en la vida.<sup>47</sup>

En este marco, las tecnologías actúan como soportes en el proceso de transmisión cultural. Son maneras, medios, canales, a través de los cuales se desarrolla la acción educativa planificada que orienta los aprendizajes de los alumnos en un determinado sentido prefijado por el docente. De allí que la planificación de proyectos didácticos centrados en el aprendizaje de la lectura, la escritura, y la ciencia travesada por las TICs sea una propuesta de una riqueza indiscutida y una necesidad declarada.<sup>48</sup>

Entonces en la educación infantil no podemos pensar en dejar la tecnología para más adelante. La tecnología debe ser parte de la enseñanza por muchas razones. Una de ellas se relaciona con la equidad. “Según uno de los principios pedagógicos enunciados en el nuevo programa: ‘La escuela debe ofrecer a las niñas y a los niños oportunidades formativas de calidad equivalente, independientemente de sus diferencias socioeconómicas y culturales.’ (Programa de Educación Preescolar 2004: p. 37). Muchos niños que asisten al jardín de niños encuentran en sus salones el acceso a información, a medios de comunicación y de expresión y a herramientas tecnológicas que no pueden encontrar en sus medios familiares. La inclusión de la computadora dentro del salón de preescolar introduce a los niños en el mundo actual de los medios tecnológicos, favoreciendo la igualdad de oportunidades de acceso y la disminución de la llamada ‘brecha digital’.”<sup>49</sup>

Por otro lado, el acceso a la cultura digital desde la escuela garantiza la apropiación de saberes que, en otras situaciones, pueden quedar aislados, sin sistematización y sin vínculo con otras áreas del conocimiento. Usar la tecnología como parte de las herramientas disponibles culturalmente permite a los niños aprender códigos culturales para los que, de otra forma, quedarían excluidos.<sup>50</sup>

¿Qué significa incorporar el uso de la Tecnología a la educación infantil?

Tenemos que ver el uso de la tecnología como el uso de un conjunto de herramientas, un conjunto de recursos que nos permiten generar y diversificar las situaciones de enseñanza. Cuando planeamos situaciones para favorecer el desarrollo de competencias en diversos campos formativos como el lenguaje o el pensamiento matemático, podemos pensar en qué situaciones los recursos

---

<sup>46</sup> Ibid., p. 6

<sup>47</sup> Ibid., p. 4

<sup>48</sup> Ibid., p. 3

<sup>49</sup> Ibid., p. 4

<sup>50</sup> Ibid., p. 5

tecnológicos que nos ofrece nuestra cultura pueden ayudar a la realización de las actividades. De este modo, por ejemplo, al mismo tiempo que proponemos a los niños pensar sobre el lenguaje escrito podemos ofrecerles diversas herramientas de escritura. Una de ellas, la que es propia de este siglo, es el teclado.<sup>51</sup>

También cuando pensamos en el lenguaje oral la tecnología puede ser una gran ayuda. "... las tecnologías resultan de una ayuda esencial para la enseñanza de la oralidad: en principio, permiten asir la palabra. La grabación y reproducción, la posibilidad de captar y repetir lo que por esencia es instantaneidad son claves para la enseñanza de formatos orales formales. Desde los viejos grabadores de cinta a los ipods hay una distancia que puede medirse en cuestiones de comodidad, calidad o costo, aunque la esencia siga siendo la misma: poder trabajar sobre el texto oral producido a la manera de una "reescritura", con lo que podemos pensar en incluir este tipo de tarea en una didáctica de los borradores (Cassany, 1999)."<sup>52</sup>

El uso de la tecnología debe ser pensado como un uso didáctico. Es decir, no pensemos en enseñar computación a los niños, como una clase especial; sino en introducirlos a algo más amplio, como lo es la cultura digital. Pensemos en esta analogía: necesitamos introducir a los niños a la cultura escrita, y eso es mucho más que pensar en las letras. Es pensar en todo lo que significa ser lector y ser productor de textos. Del mismo modo, no sólo tenemos que pensar en la tecnología como habilidad sino como algo que nos permite entrar en un mundo particular: la cultura digital. En ese sentido es que no podemos dejar el tema para más adelante. A la cultura digital hay que introducir a los niños ya mismo.<sup>53</sup>

¿Cómo utilizamos la tecnología en las situaciones de enseñanza?

La tecnología, como herramienta para la enseñanza nos permite crear un vínculo entre la cultura escrita y la cultura digital. La metodología de proyectos es la ideal para crear situaciones de enseñanza en las que los niños trabajen de manera significativa con la lengua escrita y utilicen recursos tecnológicos para lograr de mejor manera la producción final de cada proyecto. Por esta razón se recurre al trabajo por proyectos ya que al diseñar un proyecto, involucramos a los niños en situaciones donde pueden participar aportando lo que ya saben y construyendo nuevos conocimientos pues los niños 'hacen suyos nuevos saberes cuando los pueden relacionar con lo que ya sabían'<sup>54</sup>.

Trabajar por proyectos implica organizar juegos y actividades que se desarrollan en torno a una pregunta, problema o realización de una actividad concreta que responde a las necesidades de los niños y genera en ellos nuevos intereses.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Ibid.,p. 7

<sup>52</sup> Ibid.,p. 6

<sup>53</sup> Ibid.,p. 8

<sup>54</sup> ROJAS, Miguel. Programa de Educación Preescolar. Bogotá : Norma. 2004., p. 33

<sup>55</sup> Ibid.,p. 6

A través de la realización de diversos proyectos podemos introducir a los niños pequeños en el uso de la tecnología utilizando la computadora como instrumento de escritura, como herramienta para buscar y consultar diversas fuentes de información, como medio de comunicación y como herramienta para la producción de diversas expresiones estéticas.<sup>56</sup>

#### 4.4 FUERZAS COMPETITIVAS

Es importante evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de la competencia<sup>57</sup>.

**4.4.1 Competencia en el Sector Privado.** La situación actual de la localidad 11 en número de jardines infantiles se encuentra distribuida tal y como se evidencia en el cuadro 4

**Cuadro 4. Relación de Jardines Infantiles Legalizados ante Secretaria de Educación en Suba**

Estado ante Secretaria de Educación	Número de Jardines
Total de jardines infantiles	96
Jardines infantiles legalizados	34
En proceso de legalización	10
Jardines infantiles cerrados	42
Propuestas de jardín infantil negadas	2

Fuente: Medio Magnético Supervisión de Secretaria de Educación de la Localidad 11

El cuadro 4 evidencia que un gran porcentaje de los jardines infantiles no se legaliza ante la Secretaria de Educación. Pero a partir de la entrada en vigencia de la Ley 1098 se deben inscribir todos estos establecimientos ante la Secretaria de Integración Social, al hacerlo se obtiene un numero de Registro, con el cual el establecimiento queda sujeto a verificación y control por parte de la Secretaria en mención, a partir los lineamientos de la Resolución 0325 del 2009.

Si se revisan los datos suministrados por la Secretaria de Integración allí se encuentran relacionados 325 Jardines infantiles en la Localidad 11 de Suba (Ver anexo A).

La secretaria de educación en su informe de Caracterización del Sector educativo en la localidad de Suba, a Julio de 2008, señala:

<sup>56</sup> Ibid.,p.4

<sup>57</sup> BRAVO, Juan. Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico. Madrid. 1999.p.27

**4.4.2 Competencia en el Sector Oficial.** La oferta educativa del Sector Oficial corresponde al número de cupos ofrecidos en los colegios distritales, colegios en concesión y en los colegios privados en convenio, con la cual se garantiza la continuidad de los estudiantes antiguos y se busca atender la demanda de estudiantes nuevos.

**Cuadro 5. Oferta Oficial por tipo de Colegio en 2008 para Suba**

<b>Oferta oficial por tipo de colegio. Año 2008</b>		
<b>Suba</b>		
<b>Tipo de colegio</b>	<b>Oferta</b>	<b>Participación</b>
Oficial Distrital	69,619	7.7%
Concesión	3,171	8.3%
Convenio	40,325	27.4%
<b>Total Localidad</b>	<b>113,115</b>	<b>10.4%</b>

Fuente: Sistema de Oferta de la SED. Cálculos: Dirección de Planeación - Subdirección de Análisis Sectorial. Fecha de Corte: Febrero 15 de 2008.

**Cuadro 6. Tasas de Eficiencia Interna en 2006 para Suba.**

<b>Tasas de Eficiencia Interna. Año 2006</b>				
<b>Suba</b>				
	<b>Nivel</b>	<b>Tasa de Aprobación</b>	<b>Tasa de Reprobación</b>	<b>Tasa de Deserción<sup>1</sup></b>
<b>Oficial</b>	<b>Preescolar</b>	97,6	0,7	1,7
	<b>Primaria</b>	96,0	2,2	1,8
	<b>Secundaria</b>	92,8	4,0	3,2
	<b>Media</b>	93,7	3,4	2,8
	<b>TOTAL</b>	<b>94,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>
<b>No Oficial</b>	<b>Preescolar</b>	96,8	1,0	2,2
	<b>Primaria</b>	97,1	1,6	1,4
	<b>Secundaria</b>	94,8	3,6	1,6
	<b>Media</b>	96,3	2,5	1,2
	<b>TOTAL</b>	<b>96,3</b>	<b>2,2</b>	<b>1,6</b>

**Notas:** Tasa de Deserción Intra-anual, niños que abandonan sus estudios durante el transcurso del año lectivo. El cálculo incluye sólo la jornada diurna de los Colegios de educación formal regular.  
Fuente: Censo C-600 año 2007.

## 5. LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DEL ENTORNO

La información estratégica se encuentra en publicaciones o investigaciones de mercadeo, encuestas a clientes, entrevistas, discursos de profesionales, documentos gubernamentales y manuales, igualmente datos en línea.

### 5.1 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE PREDICCIÓN

El tercer paso en la auditoria externa, consiste en predecir las variables ambientales claves. Las predicciones, son presunciones cultas sobre tendencias y eventos futuros. Predecir es una actividad muy compleja, debido a la variedad de factores interrelacionados que influyen; como los cambios en la situación política, la tecnología, cambios culturales, competidores y prioridades gubernamentales. Las herramientas para la predicción se clasifican en dos grupos: técnicas cuantitativas y cualitativas.<sup>58</sup>

**5.1.1 Matriz de perfil competitivo.** Esta herramienta identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.<sup>59</sup>

Primer paso, se necesita identificar los factores decisivos del éxito, el segundo paso asignar una ponderación a cada factor determinante de éxito para indicar la importancia de cada uno.

El tercer paso debe asignar a cada competidor una fortaleza o debilidad de la propia empresa con objetividad. Como cuarto paso la ponderación dada a cada factor de éxito se debe multiplicar por la clasificación correspondiente a cada competido. El resultado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.<sup>60</sup>

Evaluación de factor externo: es el paso final de la auditoria externa, después de terminar los pasos 1,2 y 3, se debe hacer un análisis de evaluación del factor externo con toda la información. En la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo utiliza nuevos juicios de tipo subjetivo, los procedimientos requeridos son:

- Hacer lista de amenazas y oportunidades decisivas de la empresa
- Asignar una ponderación a cada factor
- Hacer una clasificación para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante o menor o una oportunidad menor o importante para la organización.

---

<sup>58</sup> FRED., Op.cit.p.63

<sup>59</sup> KOTLER, Philip., AMSTRONG, Gary. Marketing. 2001.p.42

<sup>60</sup> Ibid.,p.43

- Sumar los resultados para cada variable con el fin de determinar el resultado total para una organización.<sup>61</sup>

## **5.2 DESCRIPCIÓN DEL JARDÍN INFANTIL BURBUJAS DE SABIDURÍA FILOSOFÍA**

La educación debe tener una base específica, que en este establecimiento se plantea de acuerdo al proyecto institucional que se ha venido trabajando en conjunto con directivos, docentes, alumnos y padres de familia, quienes han interactuado para el beneficio de la educación y formación de valores en la comunidad en general.

El Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría está constituido por instrumentos físicos y humanos que hacen posible una educación sólida y formativa a nivel ético, social y cultural a partir del proyecto establecido por la institución “Aprender Haciendo” en donde tiene en cuenta las vivencias del ser humano que enriquecen día a día el conocimiento de sí mismo y de su entorno, buscando el perfeccionamiento para satisfacer sus necesidades a nivel actitudinal y cognitivo.

**5.2.1 Misión.** El Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría, fomentará un espacio de formación integral del niño, implementando en cada acción, la dimensión cognitiva, corporal, comunicativa, estética, ética de actitudes y valores que se encuentran detallados en la resolución 2343 del 5 de Junio de 1996, además del despertar de la creatividad, partiendo de las necesidades del niño o niña, quienes interactuando con los docentes y padres de familia son partícipes de la construcción de su conocimiento, teniendo en cuenta su contexto.

Este proceso no sólo desarrollará los diferentes niveles de pensamiento, sino la promoción de valores que generará actitudes y aptitudes para lograr una convivencia familiar y social en áreas de una excelente calidad educativa.

El Jardín fue creado en el año 1994, como Institución de carácter educativo dirigida a población de 3 meses hasta 6 años de edad, en ese momento se inició con los grados de Maternal, Párvulos, Pre-Jardín, Jardín y Transición y bajo la denominación de Jardín Infantil.

En este año se iniciaron labores atendiendo 30 niños de estratos 3 y 4 de la UPZ 28(Rincón). Se contaba con la colaboración de 3 docentes y la Directora del Jardín quien a su vez asumía paralelamente funciones docentes y administrativas.

La infraestructura física estaba representada en una vivienda familiar de 2 plantas, cada una con 36 mts<sup>2</sup>. El mobiliario aunque completo, era muy básico

---

<sup>61</sup> Ibid., p.43

dado que se contaba con 5 mesas cada una con 6 sillas y dos camacunas para el nivel de Maternal.

Los ingresos percibidos en esta época no eran suficientes para el mantenimiento del Jardín, por lo que se debió recurrir a fondos externos como el salario devengado por la directora en otra entidad educativa y prestamos de carácter familiar.

En el año 2002 la institución ya contaba con reconocimiento por parte de la comunidad, posee la mayor cantidad de niños respecto a los jardines circundantes y a pesar de las crisis económicas los costos educativos han venido aumentando según el índice de inflación y en este año alcanzó a tener 270 niños, es decir un crecimiento del 900% en 8 años. Se contaba con los mismos niveles de Maternal, Párvulos, Pre-Jardín, Jardín y Transición, pero cada uno con dos grupos.

La directora del Jardín asumió desde el año 1999 funciones exclusivamente administrativas y se paso de 3 a 10 docentes y se amplió el área administrativa y de servicios generales al contar con Coordinadora Académica, Secretaria, Psicóloga y dos personas asignadas a los servicios generales.

Este crecimiento hizo necesaria la ampliación de la infraestructura física, por lo que se adquirió una casa aledañada y se mantuvo la inicialmente arrendada.

Este proceso de consolidación como institución educativa reconocida en el sector de Suba obligó al Jardín a iniciar la legalización en el año de 1999, obteniendo licencia de funcionamiento en el año 2003 con Resolución No. 0371 del 18 de Diciembre.

Para esta misma época se arrendó una tercera casa totalmente adecuada y se mantuvo el número de alumnos y de empleados hasta el año 2006.

En este año a partir de la vigencia de la resolución 1120 de 2003 de secretaria de educación, se disminuyó en el jardín el número de estudiantes matriculados en los niveles de Transición, ya que esta ley facilitó que colegios de carácter privado pudiesen vincular niños de todos los niveles provenientes del sector educativo oficial.

Suba se caracteriza por tener déficit en la oferta educativa del grado cero o Transición, la entrada en vigencia de esta ley facilitó que familias de estrato tres pudiesen elegir colegios privados bajo la modalidad de convenio con el sector oficial de forma gratuita.

Obviamente la situación anteriormente descrita afectó a los Jardines infantiles que ofertaban el grado de Transición y Colegios privados que no tenían contratación con el estado, ya que algunas familias optaron por continuar en colegios de carácter privado pero de forma gratuita al optar por un colegio con convenio.

En el año 2007 se decidió ofertar para convenio ante la Secretaria de Educación, obteniendo el puntaje exigido, pero dado que no existía la continuidad de los grados Primero, Segundo, Tercero, Cuarto y Quinto de Primaria, La Secretaria Distrital de Educación no permitió realizar contratación con la Institución.

Fruto de lo anterior se presentó la solicitud para aprobación de los niveles de Educación Básica Primaria, transformando de esta forma al Jardín en Colegio.

Se recibió la visita del supervisor de la SED quien emitió concepto favorable, pero a la fecha no ha obtenido dicha aprobación, debido a que la Licencia de construcción de la planta física no especifica el concepto de uso *institucional educativo*.

En el año 2008 el CADEL de Suba envía comunicado al Jardín dando viabilidad para el inicio de labores en el nivel de Básica Primaria, proporcionando tiempo para el cumplimiento de este requerimiento, es por esto que se ofertan los grados Primero y Segundo de Primaria. A la fecha se cuenta con un grupo de 24 niños en primero y 12 en Segundo.

Producto de esta historia actualmente se ofertan en esta Institución educativa los grados de Maternal, Caminadores, Párvulos, Pre-Jardín, Transición, Primero y Segundo de Primaria. Se cuenta con una población total de 199 estudiantes de estratos tres y cuatro, con edades que oscilan entre los 3 meses y 7 años. Laboran 8 docentes, 2 auxiliares, 1 secretaria, 1 secretaria, 1 Contadora, 1 Coordinadora, 1 Psicóloga y 2 personas asignadas a servicios generales.

A lo largo de 14 años de funcionamiento se han adquirido activos representados en 1 casa totalmente adecuada para la prestación del servicio con un área aproximada de 120 mts<sup>2</sup>; se ha adquirido mobiliario por un monto de 50 millones de pesos representados en muebles y enseres, material didáctico y equipos de cómputo.

Goza de reconocimiento por parte de la comunidad, representado en la continuidad de miembros de una misma familia en distintos grados de consanguinidad y en el alto porcentaje de población atendida a partir del voz a voz o recomendación.

En el año 2008 se realizó un análisis interno en el Colegio donde se establecieron las características más relevantes en aspectos fundamentales para la institución, los datos más interesantes se concentraron en la deserción de estudiantes y la rotación de la cartera, los porcentajes de los últimos cinco años se puede determinar que de la población total el 8% en promedio esta desertando y los principales motivos son: a) Cambio de domicilio, b) Recomendación médica, c) Imposibilidad de pago y d) Separación de padres.

Al analizar los últimos cinco años de labores académicas de la Institución arroja como resultado que en promedio el 27% de toda la población de alumnos al terminar su ciclo de educación preescolar abandona la institución e inicia otro ciclo educativo en otra institución (Ver Anexo).

La información arrojada por este estudio, anexo a la evolución de esta Institución Educativa muestra la necesidad de realizar un Análisis del Entorno con el fin de identificar las amenazas y oportunidades, permitiendo generar el perfil competitivo del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

El presente estudio se clasifica como investigación aplicada de tipo descriptivo, dado que permitió identificar y describir las fuerzas ambientales y el perfil competitivo propuesto por David (1998) en una organización específica, en este caso el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría ubicado en la Localidad 11 de Suba a partir de un análisis ambiental o auditoría externa.

Se decide tomar esta institución de carácter educativo como sujeto único de investigación, haciendo uso del diseño de estudio de caso.

### **6.2 PROCEDIMIENTO**

Este estudio se desarrollo bajo el siguiente proceso:

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE ENTORNO CLAVES

SELECCIÓN DE FUENTES DE INFORMACION AMBIENTAL

PREDICCIÓN DE VARIABLES AMBIENTALES CLAVES

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE ERTERNO

CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO DEL JARDIN INFANTIL Y MATERNAL BURBUJAS DE SABIDURÍA.

### **6.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

Como unidades de análisis para la consulta de información se acudió a la Alcaldía Local de Suba, Cadel de Suba, Departamento Administrativo Nacional de Estadista -DANE -, Secretaria Distrital de Educación –SED- y Secretaria Distrital de Integración Social.

Como el sujeto de estudio es el Jardín Infantil se tomo información de carácter académico - administrativa de la misma.

Se construyeron matrices de registro y ordenamiento de información, así como la matriz de evaluación y perfil competitivo propuestas por David (1998), para este tipo de análisis.

## 6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la identificación de variables ambientales claves, se indago por un lado las familias que constituyen el Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría y los Jardines considerados como competencia.

Respecto a las familias que constituyen el Jardín dicha población estaba constituida por 203. Con un Intervalo de Confianza (I.C) del 95% y un error del 0.015 se calculo un tamaño de muestra de 115.

A partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia se logro recoger la Información requerida por parte de los padres de Familia.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido a hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Muestra: En todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que hacemos es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

Cuando decimos que una muestra es representativa indicamos que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación.

**6.4.1 Tipos de muestreo.** Los autores proponen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos:

Métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

**6.4.1.1 Muestreo de Conveniencia.** Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra.

## Cuadro 7. Muestreo

Información		Cálculos		Resultados
muestra				203
nivel de confianza	90%	0,81	565641,161	
varianza	3440,01193	3440,011927	2788,43966	
error de muestreo	10%	0,01		
población	203	203		

Fuente. Autor

Respecto a los Jardines identificados como competencia, se tomaron los relacionados a Continuación: GIMNASIO LA CIMA, JARDÍN INFANTIL SANTAYIN, JARDÍN INFANTIL PEQUENECOS y CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL UN MUNDO MEJOR (para ampliación de la información referente ver Cuadro 16).

### 6.5 INSTRUMENTOS

Se construyó una encuesta dirigida a padres de familia (ver anexo A) con el fin de identificar fuerzas económicas, socio demográficas, culturales y tecnológicas.

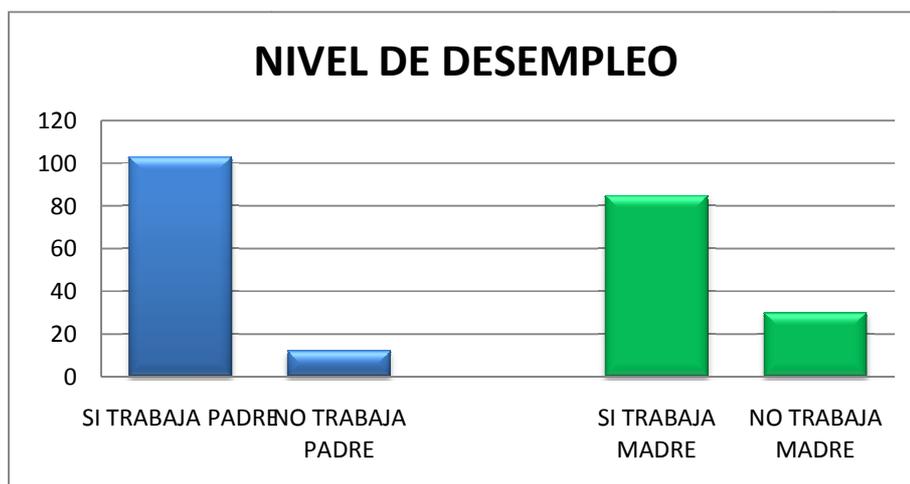
Dicho instrumento incluyó un total de 5 apartados y 12 preguntas. Inicialmente fue piloteado con 10 familias con el fin de comprobar la claridad y funcionalidad del mismo dentro del estudio.

## 7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para identificar las Fortalezas y Debilidades a nivel de las Fuerzas Económicas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría, se contemplaron: Nivel de Desempleo, Nivel de Ingresos, Estratificación Social y Promedio de Ingresos Mensuales Familiares, dado que estas 4 variables inciden en la demanda educativa de la institución objeto de estudio, pero además de la demanda inciden en el sostenimiento y crecimiento de la población estudiantil.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la muestra observada:

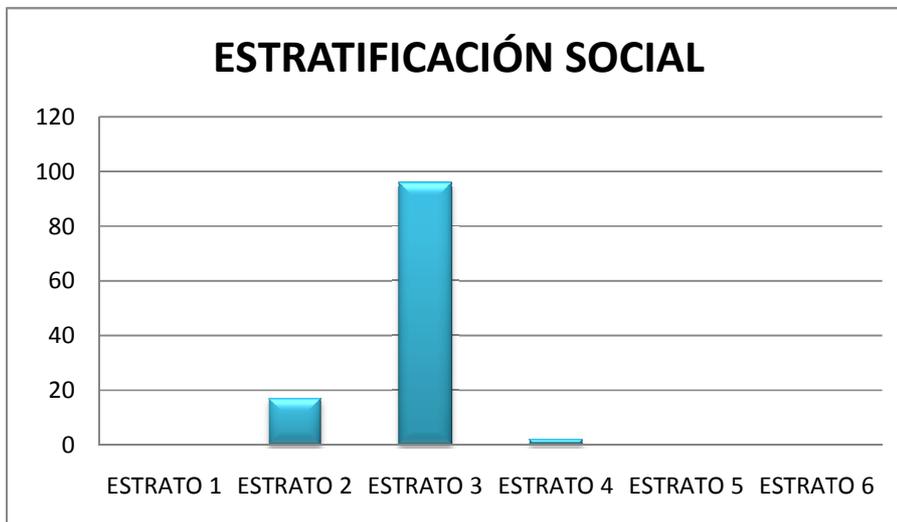
**Grafico 8. Nivel de Desempleo de los padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

La encuesta aplicada permite identificar que un 90% (n=103) de los padres trabaja, es decir que solo el 10% (n=12) son desempleados. Referente a la madres , un 74%(n=85) trabaja y un 26 % (n=30) esta desempleada, dicha situación se representa en el cuadro 16

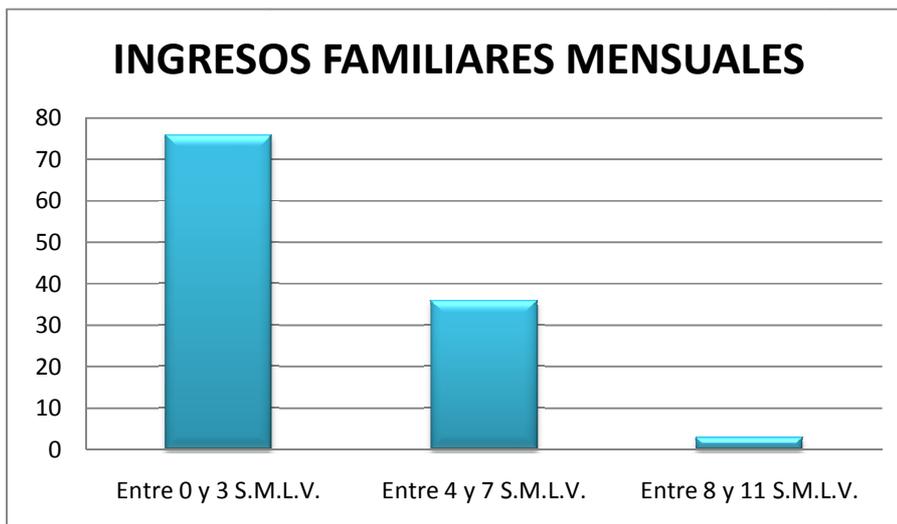
**Grafico 9. Estratificación Social de los padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

Referente a la estratificación social el estrato predominante con un 83%(n=96) fue el 3, seguido por el estrato 2 con un 15% (n=17)y tan solo el 2% ( n=2) pertenece al estrato 4 . Dicha situación se representa en la grafica 8

**Grafico 10. Ingresos Familiares de los padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

El 66% ( n= 76) de la muestra perciben un promedio de Un Millón Seiscientos pesos(\$1.600.000), seguidos por un 31% ( n=36)que perciben entre Dos millones Doscientos mil pesos y Tres Millones Ochocientos Mil Pesos y solo el 3% (n=3)

percibe entre Cuatro Millones Cuatrocientos Mil pesos y Seis Millones de Pesos dicha situación se representa en la Grafica 5

A nivel Administrativo se reportan los siguientes datos de interés referentes al comportamiento económico de la Institución (Ver cuadro 8).

### Cuadro 8. Indicadores Economicos Jardin Infantil Burbujas de Sabiduria

Indicador	2007	2008
Número de Niños Matriculados	183	190
Costo de Matricula Anual	\$146.000	\$156.000
Costos Educativos Promedio Mensual	\$141.000	\$151.000
Promedio de Cartera Morosa Mensual	\$7.000.000	\$8.000.000
Tasa de Desercion Estudiantil Anual por Cartera Morosa	11%	11%

Fuente. Autor

Debido a la alta cartera morosa, desde el año 2009 se optó por entregar la cartera morosa a la empresa EFECTICOBROS LTDA, empresa encargada de recuperar los cobros no efectuados a partir del segundo mes en mora, se entregaron las bases de datos desde el año 2006. De acuerdo con lo anterior las oportunidades y debilidades identificadas en para el Jardín esta área son:

### Cuadro 9. Oportunidades y Amenazas Económicas identificadas en el Jardin Burbujas de Sabiduría

Elemento	Oportunidades	Amenazas
<b>Padres que trabajan</b>	Dada esta situación el horario y servicio maternal, párvulos y de horario extendido permite a los padres encontrar en la institución una opción para dejar sus hijos	
<b>Estratificación</b>	La calidad y tipo de servicio ofrecido esta dirigido a estratos mas altos, por lo que una familia de estrato 2 Y 3 se siente muy satisfecha con este servicio, teniendo en cuenta su estrato socioeconómico	La baja cobertura del estrato 4, estrato que siempre ha sido contemplado como un mercado objetivo, hace dar cuenta que la gran inversión en capital humano y capital económico no esta cumpliendo con la proyección de acoger el estrato medio-alto.
<b>Ingreso promedio</b>		A pesar de observar un nivel de desempleo bajo, el hecho de tener un ingreso mensual familiar dentro del rango identificado, resulta escaso para cubrir los gastos familiares dándole prioridad al cumplimiento en el pago del servicio educativo, por lo que explica el alto nivel de cartera morosa.
<b>Cartera</b>		Esta situación acarrea costos administrativos y resulta en un aumento en los niveles de deserción debido a falta de pago.

Fuente. Autor

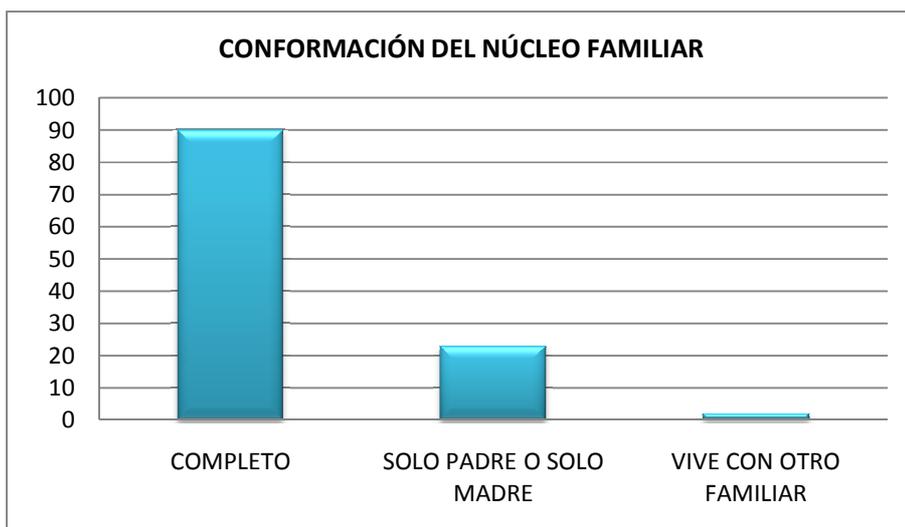
A continuación se presentan los datos para la identificación de las Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría.

Para lo cual se tomaron como variables: conformación del núcleo familiar, edad promedio del padre y la madre, número de hijos en el hogar, nivel educativo de los padres, nivel cualificación de los padres, pertenencia y antigüedad en la localidad de Suba, Cercanía a la Institución, Tipo de Vivienda, Cobertura de los barrios con gran demanda y acceso a actividades de tipo cultural.

A continuación se presentan los datos observados:

Respecto a la caracterización del núcleo familiar se observó:

### **Grafico 11. Conformación del Núcleo Familiar los niños del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**

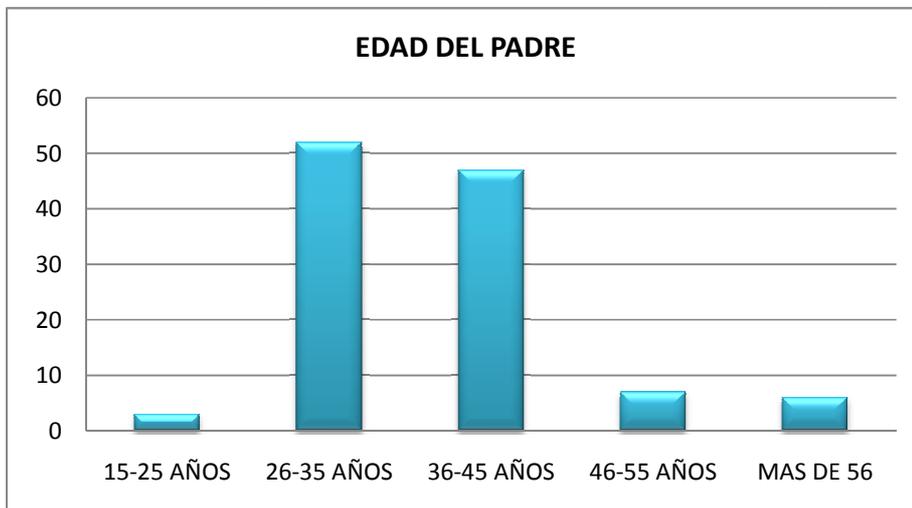


Fuente. Autor

Respecto al núcleo familiar se observa que el 78% (n=90) de la muestra observada está conformada por padre y madre, seguido por un 20% (n=23) que vive solo con uno de los padres y tan solo el 2% (n=2) refiere vivir con familiar distinto a los padres.

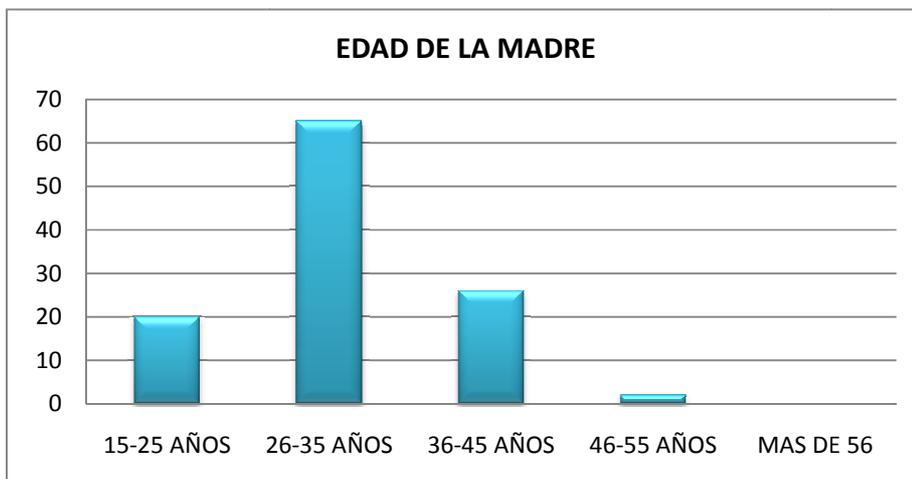
Respecto a la edad de los padres el 86% se encuentra entre los 26 y los 45 años de edad y el 80% de las madres se encuentra en el mismo rango, predominando en ambos casos el segmento entre los 26 y los 35 años, tal y como se observa en las gráficas 21 y 22.

**Gráfico 12. Edad Promedio de los Padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



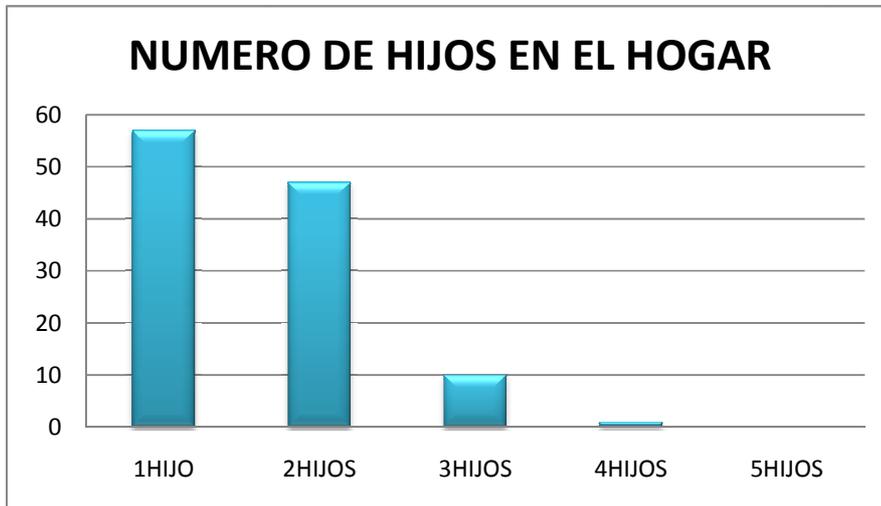
Fuente. Autor

**Gráfico 13. Edad Promedio de las Madres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

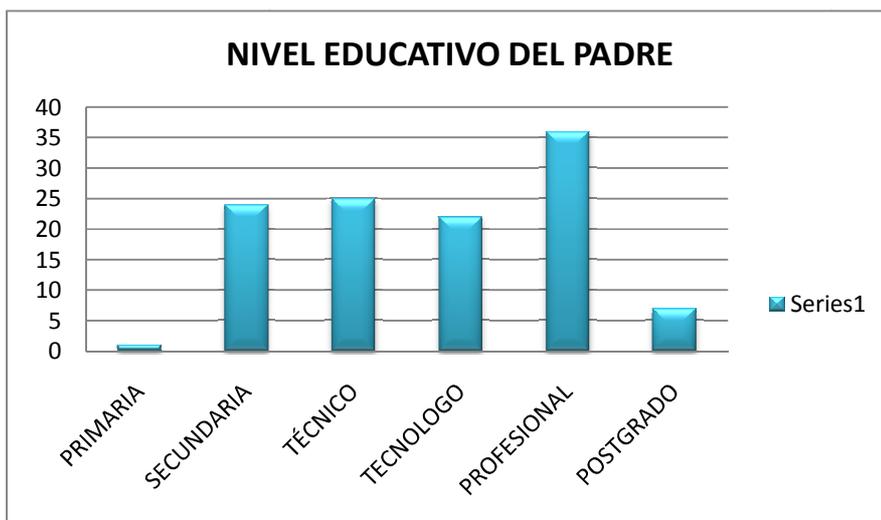
**Grafico 14. Número de Hijos Promedio de los Hogares del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

Al indagar por el numero de hijos que conforman el hogar la mayor proporción (50%, n=57) reporta tener un solo hijo, seguidos con un 41% (n=47) que reporta tener 2 hijos. El 9%(n=10) con 3 hijos , el 1%(n=1) con 4 hijos y el 0% reporta tener 5 hijos.

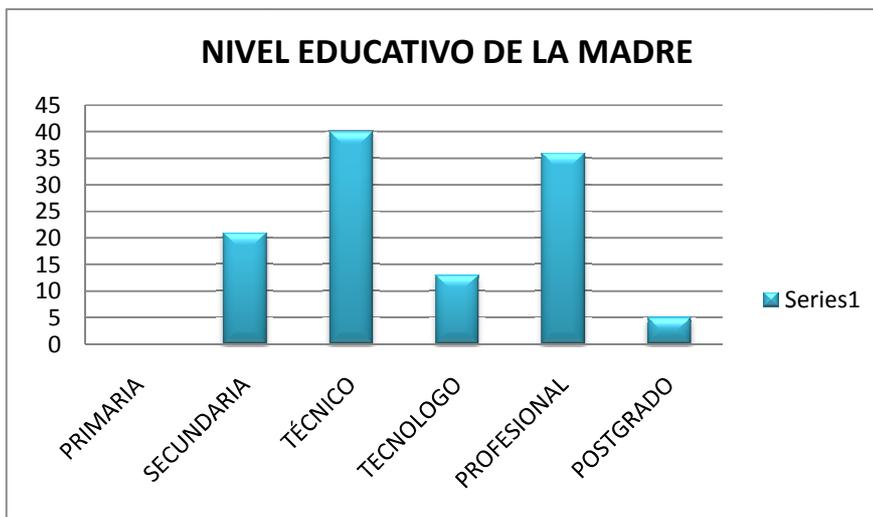
**Grafico 15. Nivel Educativo de los padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

Respecto al nivel educativo del padre se encontró: el 31%(n=36) son profesionales, es decir culminaron una carrera para optar a un título profesional, el 22%(n=25) son técnicos, el 21% (n=24) son bachilleres, el 19% (n=22) son tecnólogos. Los porcentajes más bajos son los observados en nivel de primaria con un 1%(n=1) y Postgrado con un 6%(n=7). Lo anterior muestra un nivel de educación medio enfocado a la ocupación.

**Gráfico 16. Nivel Educativo de las Madres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

Respecto al nivel educativo de la madre se encontró: el 31%(n=36) son profesionales, es decir culminaron una carrera para optar a un título profesional, el 35%(n=40) son técnicas, el 18% (n=21) son bachilleres, el 11% (n=13) son tecnólogas. Los porcentajes más bajos son los observados en nivel de primaria con un 0%(n=0) y Postgrado con un 4%(n=5). Lo anterior muestra un nivel de educación medio enfocado a la ocupación, pero a diferencia de los padres existe una tendencia más marcada en las madres hacia los estudios de carácter técnico.

**Gráfico 17. Cualificación de los padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

Al indagar a los padres por si estudia en la actualidad el 17% de los padres reportó que lo está haciendo y el 30 % de las madres.

**Gráfico 18. Número de Miembros que estudian en las familias del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

De forma general al indagar por el numero de miembros de la familia que están estudiando la mayor proporción de sujetos reportan 1 (40%) y 2 (39%). El 18% (n=21) reporta 3 miembros estudiando y el 3% (n=3) reporta 4 miembros.

Referente a los aspectos geográficos se observó:

**Grafico 19. Tasa de Padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría que Viven en la Localidad**

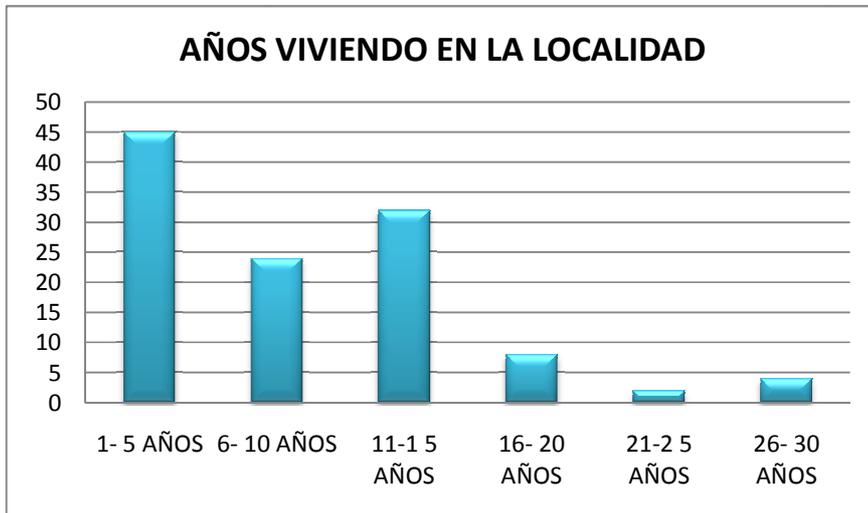


Fuente. Autor

El 96% (n=110) de la población vive en la localidad y solo el 4% (n=5) reporta estar viviendo en otra localidad

De aquellos que viven en la localidad y al indagar por la antigüedad en la localidad, la mayor proporción, es decir el 39% (n=45) reportó que llevan viviendo entre 1 y 5 años, el 28% (n=32) lleva entre 11 y 15 años, el 21% (n=24) lleva entre 6 y 10 años, el 7%(n=8) lleva entre 16 y 20 años, el 3%(n=4) lleva entre 26 y 30 años y finalmente el 2% (n=2) lleva entre 21 y 25 años. Lo anterior se evidencia en la grafica 20

**Grafico 20. Años de Antigüedad en la Localidad de los padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

Respecto a tipo de Vivienda, el 48% reporta estar viviendo en casa propia, y de estos el 70% reporta estarla pagando aún. El 37% (n=42) vive en arriendo, con un valor mensual promedio de \$500.000. Y tan solo el 17% (n=19) reporta estar viviendo aún con alguno de sus familiares. Lo anterior se evidencia en la grafica 20.

**Grafico 21. Tipo de Vivienda de los Padres del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría**



Fuente. Autor

El cuadro 9, muestra la distribución de la población según el barrio donde residen. De esta información es importante resaltar que los barrios con mayor población estudiantil son: CAFAM, LOMBARDIA Y COMPARTIR

**Cuadro 10. Distribución de la Población Estudiantil en Barrios de la Localidad**

Barrio	No. Alumnos	Barrio	No. Alumnos
CAFAM	26	TIBABUYES	5
PINAR	3	COMPARTIR	12
LOMBARDIA	37	GAITANA	1
VILLA MARIA	3	SOLAR	3
SALITRE	2	CEREZOS	4
ALMENDROS	2	CASAS DEL NOGAL	1
PUERTAS DEL SOL	1	TURINGIA	2
SAN FRANCISCO LAS	1	RESERVADO	1
FLORES	2	CAMINO VERDE	1
SAN MARTIN	1	SENDEROS DEL PARQUE	1
FONTANA	5	AURES	1

Fuente. Autor

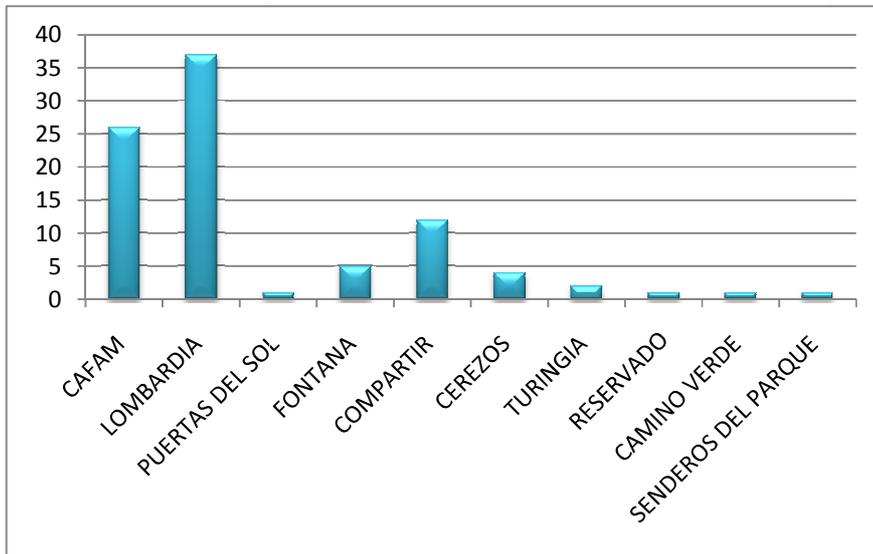
De los barrios identificados en el cuadro 4, se destacan 3 tipos de barrios: LOS BARRIOS TRADICIONALES, LOS CONJUNTOS RESIDENCIALES NUEVOS Y LOS BARRIOS NO OBJETIVOS.

1. Los barrios tradicionales definidos como aquellos conjuntos residenciales con una antigüedad promedio de 15 años, estos barrios fueron urbanizados a mediados de los años noventa y actualmente los propietarios iniciales se han trasladado vendiendo el predio o arrendándolo, por lo que en la actualidad fueron repoblados por matrimonios jóvenes con niños en edad pre-escolar. Por lo anterior estos barrios se constituyen en mercado con gran demanda. Dentro de estos encontramos: CEREZOS, FONTANA, CIUDADELA CAFAM, LOMBARDIA Y COMPARTIR.

2. Los conjuntos Residenciales nuevos como su nombre lo indica, son conjuntos habitacionales entre 1 y 4 años de antigüedad. Habitados por matrimonios jóvenes y con población infantil en edad Pre-escolar. Encontramos allí: PARQUES DE TURINGIA, CAMINO VERDE, SENDEROS DEL PARQUE Y RESERVADO.

3. Los Barrios No objetivos son barrios antiguos, poblados por adultos mayores y con un bajo porcentaje de niños, son barrios de estratos 1 y 2 preponderantemente. Encontramos entre estos: PINAR, ALMENDROS, AURES, GAITANA, SOLAR, TIBABUYES, SALITRE Y VILLAMARIA.

**Gráfico 22. Distribución de la población en Barrios con ALTA DEMANDA**



Fuente. Autor

La Gráfica 12 muestra la distribución de la población en los barrios o conjuntos con alta demanda, lo anterior demuestra la baja cobertura en estos barrios objetivos a excepción de CAFAM y COMPARTIR.

Respecto a la participación de tipo cultural el 68% (N=78) reporta asistencia en algunas oportunidades, el 24% (n=28) reporta que casi nunca asiste a este tipo de eventos, el 8% (n=8) reporta una frecuencia alta hacia este tipo de actividad. Ninguna familia reportó no asistir a este tipo de actividades.

**Gráfico 23. Distribución de la asistencia a Actividades Culturales**



Fuente. Autor

**Grafico 24. Cercanía a la Institución Educativa de los Padres del Jardín**



Fuente. Autor

Respecto a la cercanía percibida por lo padres de la vivienda con la Institución Educativa, el 90% refiere vivir cerca y el 10 % restante manifiesta vivir lejos del Jardín.

De acuerdo con lo anterior las oportunidades y amenazas identificadas en esta área para el Jardín son:

**Cuadro 11. Oportunidades y Amenazas Sociodemográficas identificadas en el Jardín Burbujas de Sabiduría**

Elemento	Oportunidades	Amenazas
<b>Núcleo familiar</b>	El núcleo familiar constituido de forma estable permite predecir niveles de estabilidad y demanda sostenida del servicio educativo.	
<b>Edad de productividad</b>	La edad promedio de los padres del jardín permite predecir niveles de empleabilidad altos y una mayor probabilidad de tener mas hijos, es decir de aumento de la demanda del servicio educativo	
<b>Nivel educativo técnico profesional</b>	Los padres de familia de estos niveles de formación permiten prever unos ingresos medios que garanticen poder acceder al servicio educativo	
<b>Nivel medio</b>	El hecho de preocuparse por continuar estudiando y cualificarse, hace dar cuenta de la preocupación y el interés por la educación con el fin de mejorar los niveles socioeconómicos.	El estar pagando la educación de los padres paralelo a la educación de los hijos, teniendo en cuenta el ingreso mensual promedio, hace difícil el pago oportuno y constante de las pensiones

**Cuadro 11. (Continua)**

Elemento	Oportunidades	Amenazas
<b>Alta proporción de familias</b>	El hecho de estar cerca al jardín hace que no se tengan que incluir gastos como transporte y alimentación, lo que disminuye los costos educativos.	
<b>Antigüedad en la localidad</b>	El hecho de que la mayor proporción de familias lleven de 1 a 5 años en la localidad, permite inferir hogares jóvenes con niños en edad pre-escolar.	
<b>Hipoteca</b>		El hecho de estar pagando la cuota de vivienda y la educación de los hijos al tiempo, aumenta la probabilidad de incumplimiento y de cambio a una institución de mas bajo costo o de tipo oficial
<b>Cobertura</b>	Existe la posibilidad de penetrar los barrios con alta demanda y un nivel económico mas alto, aumento así los ingresos de la institución y disminuyendo la probabilidad de deserción estudiantil por cartera morosa	
<b>Actividades culturales</b>		Este perfil puede ser evidencia de falta de interés por parte de los padres frente a la educación integral de sus hijos.

Fuente. Autores

Para identificar las Fortalezas y Amenazas a nivel de las Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría, se contemplaron:

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de la normatividad presentada en el Marco de Referencia, identificando las ventajas y desventajas para el sector educativo en el nivel preescolar de carácter privado:

**Cuadro 12. Normativa Referente al Funcionamiento del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría.**

Normatividad	Ventaja	Desventaja
Ley general de educación ley 115 de febrero 8 de 1994	Gracias a esta ley se pudo crear instituciones educativas, aun a pesar de que la normatividad es fuerte restrictiva. Las instituciones educativas estatales solo cuentan con el grado cero obligatorio.  Las instituciones de educación privada dirigidas a los niveles pre-escolar pueden satisfacer la demanda de servicio en los grados pre-jardín y jardín ya que las instituciones de educación pública no cubren estos niveles.	

**Cuadro 12. (Continua)**

Normatividad	Ventaja	Desventaja
<p>Secretaría distrital de integración social ejerciendo su facultades constitucionales y legales conferidas por la ley 1098 de 2006 el acuerdo 138 de 2004, acuerdo 257 de 2006, decreto 607 de 2007, decreto 057 del 2009.</p> <p>Resolución 0325 de 24 de abril de 2009.</p>	<p>Las instituciones educativas de educación pre-escolar bajo la resolución 0325, puesto que secretaría de integración social ayuda a controlar los jardines que desarrollan actividades en la localidad de once de suba, donde la gran mayoría no han obtenido resolución ante secretaria de educación y se da inicio a un registro inicial para empezar el proceso de legalización y control.</p> <p>Las instituciones que avanzan en su proceso de legalización logran pasos importantes que se reflejan en su estructura organizacional, en sus procedimientos y procesos que se trasladan directamente sobre el bienestar de la infancia en las aulas de clase.</p>	<p>La regulación y exigencias bajo esta ley son muy rígidas y para instituciones educativas de pequeño y mediano tamaño se convierten en metas muy complicadas de alcanzar a corto plazo lo cual ha llevado a procesos lentos que incitan la inversión de montos de capital importantes.</p>
<p>Resolución 1120 de 2003</p>		<p>La localidad once de suba y especialmente la UPZ 28, esta un una zona deficitaria dónde varias instituciones educativas a nivel privado iniciaron en el año 2004 convenio con el estado por esta razón los padres de familia buscan economizar gastos e ingresan a sus hijos a colegios de convenio donde se garantiza una educación en formación diferente a los colegios estatales puesto que los colegios en convenio tienen su propio manual de convivencia y plan de estudios</p>

Fuente. Autor

De acuerdo con lo anterior las oportunidades y amenazas identificadas en esta área para el Jardín son:

### Cuadro 13. Oportunidades a Nivel Político y Jurídico identificadas en el Jardín Burbujas de Sabiduría

Oportunidades con Respecto a Nivel Legal
<p>El hecho de contar con los requerimientos hechos por esta ley a nivel administrativo, es decir: PEI, resolución de funcionamiento, licencia de construcción y concepto de uso( ver anexo x ), hace que se tenga la total garantía de que el jardín es una institución educativa legalmente constituida, lo que puede influir en el momento de tomar la decisión de matricular o no a un niño(a)</p> <p>Dado que esta garantiza la educación estatal a partir de grado 0, deja sin cobertura niveles anteriores como maternal, caminadores, párvulos, pre jardín y jardín. Burbujas de sabiduría al contar con estos niveles se convierte en una alternativa en el cubrimiento de esta población</p>
<p>De forma general esta ley determina los criterios para la obtención del registro único de funcionamiento por parte de secretaria de integración social. Estos criterios están en función de elementos tales como: infraestructura, gestión administrativa, gestión de procesos académicos y elaboración e implementación del proyecto pedagógico.</p> <p>A la fecha el jardín cuenta con el registro inicial ante secretaria de integración social y se han realizado adecuaciones y planes de mejoramiento en infraestructura, al punto de contar con licencia de construcción y adecuación, hecho que se constituye en una ventaja frente al resto de jardines y colegios de la zona, ya que probabilidad de obtenerla es muy baja.</p> <p>Se cuenta a la fecha con el registro de sanidad expedido por la secretaria de salud.</p> <p>Al comparar el jardín en cuestión con los jardines de la zona se detecta una ventaja respecto a la necesidad de invertir montos de capital importantes, dado que por la antigüedad ya se cuenta con la mayoría de adquisiciones que requieren este tipo de desembolso.</p>

Fuente. Autor

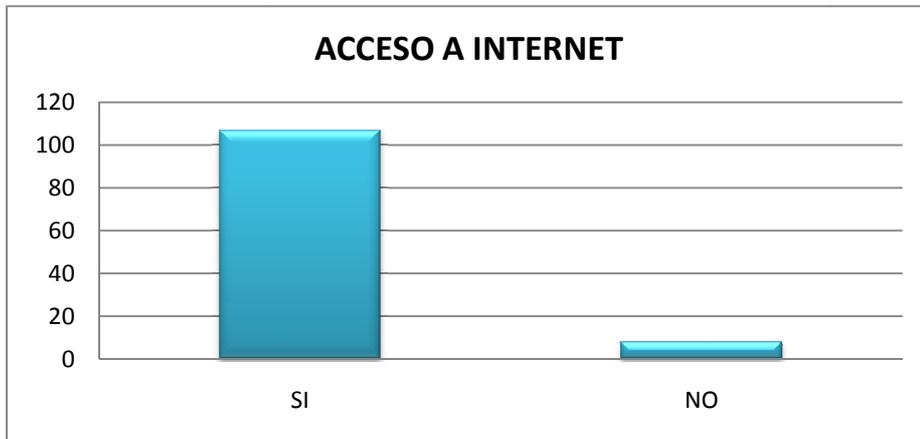
Para identificar las Fortalezas y Amenazas a nivel de las Fuerzas tecnológicas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría, se contemplaron las variables: Recursos Tecnológicos de la Institución, Nivel de Acceso a Internet por parte de las familias, Frecuencia de Uso a Internet, Percepción de la Importancia de la Inclusión de nuevas Tecnologías en el Jardín, Pertinencia del envío de información Vía Correo Electrónico.

### Cuadro 14. Recursos Tecnológicos identificados en el Jardín

Elemento	Cantidad
Sala de sistemas	1
Equipos de Computo	7
Conexiones de Red a Internet	2

Fuente. Autor

**Grafico 25. Nivel de Acceso a Internet de los Padres de Familia del Jardín**

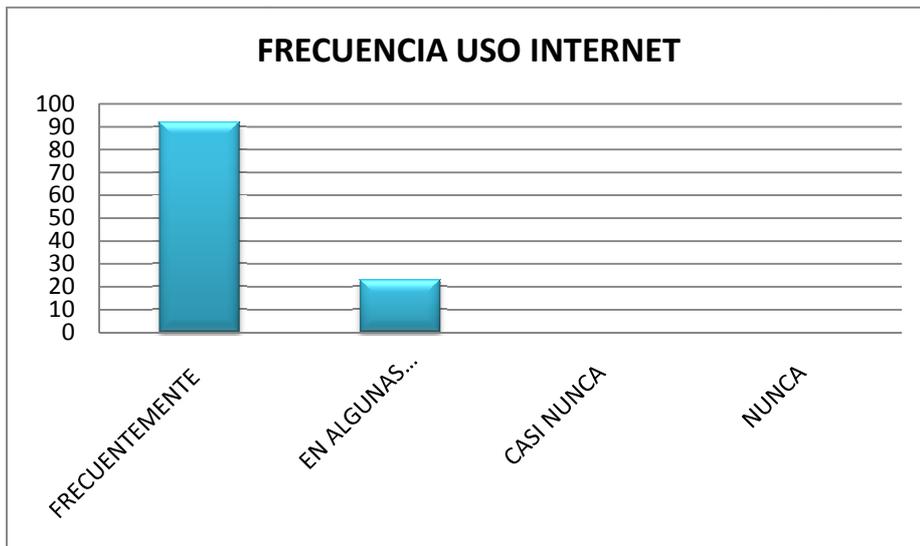


Fuente. Autor

Según la encuesta aplicada el 93% (n=107) de la muestra refiere tener acceso a Internet, mientras que el 7%(n=8) restante refiere carecer de este servicio.

Relacionado con lo anterior al indagar por la frecuencia de uso, se observa que el 80% (n=92) usa Internet de forma frecuente y el 20% (n=23) lo usa en algunas ocasiones, tal y como se observa en la grafica 24

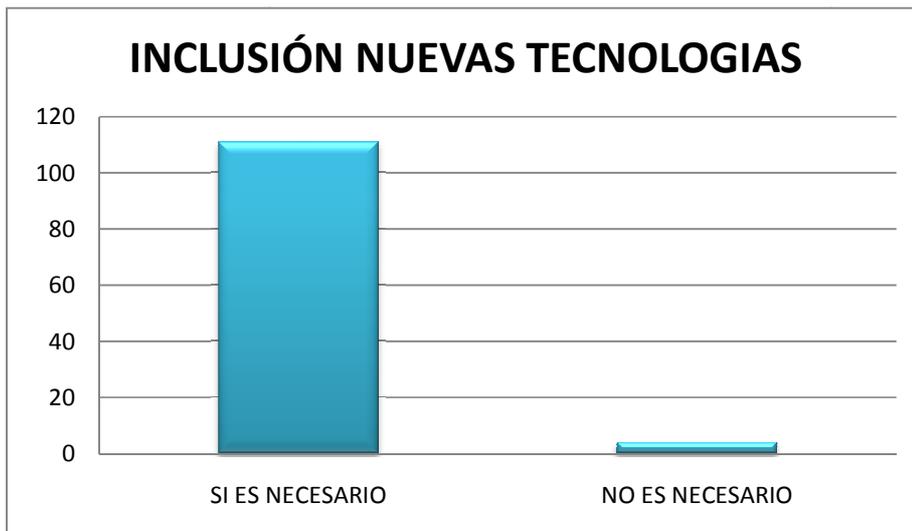
**Grafico 26. Frecuencia de Uso a Internet de los padres del Jardín**



Fuente. Autor

Al indagar acerca de la necesidad de incluir nuevas tecnologías en el nivel Pre-escolar, se encontró que el 97% (n=111) de la muestra considera que si es necesaria esta inclusión, mientras que el 3 % restante afirma lo contrario. Esta situación se evidencia en la figura 34.

**Grafico 27. Necesidad Percibida por los padres de la Inclusión de Nuevas Tecnologías**



Fuente. Autor

Respecto a la pertinencia y necesidad de enviar información referida con el Jardín Infantil por Correo electrónico, se observa que el 84% (n=97) está de acuerdo, mientras que el 16% (n=18) no lo está.

De acuerdo con lo anterior las oportunidades y amenazas identificadas en esta área para el Jardín son:

**Cuadro 15. Oportunidades y Amenazas a Nivel Tecnológico identificadas en el Jardín Burbujas de Sabiduría**

Elemento	Oportunidades	Amenazas
Inclusión de tics	El hecho de contar con aula de sistemas y un espacio académico específico para ciertos grados, sin responder a una obligatoriedad, se constituye en una oportunidad de generar un valor agregado frente a otras instituciones	
Actitud positiva de las tics	Al poder suplir las expectativas de los padres frente a la inclusión de las tics en la institución, estaría generando satisfacción en los padres y motivación en los niños.	
Uso de las tics		Al no contar con la cultura del envío de información vía correo o de la presentación de información vía pagina web, se podría estar generando una necesidad insatisfecha.

Fuente. Autor

Para identificar las Fortalezas y Amenazas a nivel de las Fuerzas competitivas que representan amenaza y oportunidad para el Jardín Infantil y Maternal Burbujas de Sabiduría, se contemplaron las variables: Identificación de competidores, Reporte de Posibilidad de cambio a Colegio Oficial, Fortalezas Reportadas por los padres y Medio de Difusión.

Se identificaron los siguientes Jardines como Principales Competidores en el sector Privado y sin convenio: a) GIMNASIO LA CIMA, b) JARDÍN INFANTIL SANTAYIN, c) JARDÍN INFANTIL PEQUEÑECOS Y d) CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL UN MUNDO MEJOR.

Con el fin de hacer una descripción de estos, se presentan las características de: INCLUSION S.E.D./S.I.S., UBICACIÓN, AÑOS DE ANTIGÜEDAD, INFRAESTRUCTURA, PAGINA WEB, CLASIFICACIÓN, HORARIOS QUE PRESTAN SERVICIO, NIVELES EDUCATIVOS, SERVICIOS EXTRACURRICURALES, SERVICIOS ADICIONALES Y COSTOS EDUCATIVOS MENSUALES.

Se muestran en el Cuadro 16 los datos recogidos.

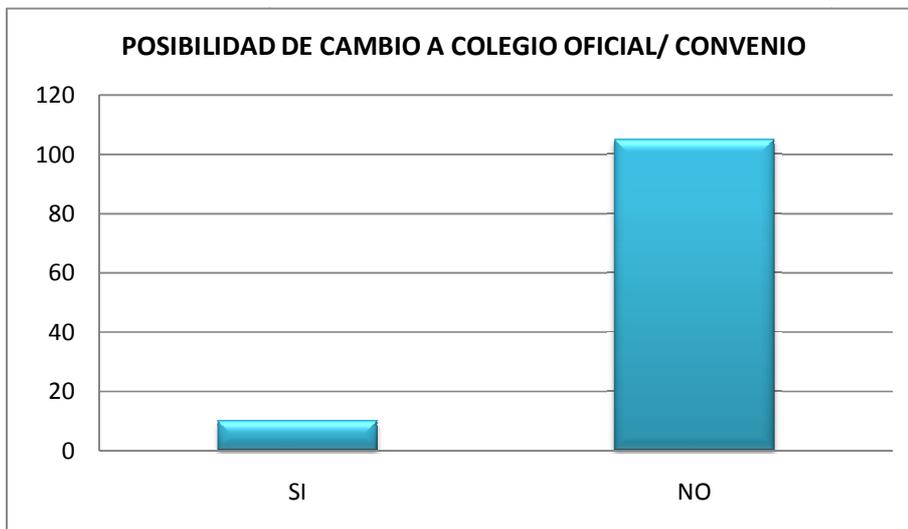
**Cuadro 16. Jardines Infantiles y Colegios Identificados como Competencia**

Nombre de la institución	Inclusión s.e.d./s.i.s.	Ubicación	Años de antigüedad	Infraestructura	Página web	Horarios que prestan servicio	Niveles educativos	Servicio extracurricular	Servicios adicionales	Costos educativos mensuales
Gimnasio la cima	S.E.D. N° de resolución 2646 del 24 de agosto de 1999	Cll 112b n° 142-64	17 años	Tiene un área aproximada de 920 m2, salones adecuados para atender grupos de 35 niños, cuenta con un patio interno y salas de	<a href="http://www.gimnaciolacima.edu.co">www.gimnaciolacima.edu.co</a>	6.15 am a 7 pm	Pre-jardín, jardín, transición, primaria y bachillerato	Deportes, natación, porras, danzas, música. Estos servicios los prestan en horarios extracurriculares después de clase o fines de semana	Transporte, alimentación, asesoría de tareas, cafetería	121000
Jardín infantil santayán	S.I.S. Registro 1246 S.E.D. Esta en proceso n 954	Cll 143 n 111-67	9 años	Tiene un área de construcción de 100 m2 de 3 pisos	No	8 am a 5 pm	Párvulos, pre-kinder, kinder, transición	Natación	Transporte, almuerzo, asesoría de tareas	

Nombre de la institución	Inclusión s.e.d./s.i.s.	Ubicación	Años de antigüedad	Infraestructura	Página web	Horarios que prestan servicio	Niveles educativos	Servicio extracurricular	Servicios adicionales	Costos educativos mensuales
Jardín infantil pequenecos	S.i.s. N registro 607	Cra 109c n 143-43	3 años	2 plantas de 144 m2 ubicadas en su nueva ubicación	No	7 am a 6 pm	Preescolar	Danzas	Alimentación	85000 jornada única
Centro de desarrollo infantil un mundo mejor	No hay registro	Cra 108a n 143-03	1 año	Su infraestructura ha sido totalmente adecuada para la atención de niños esta compuesta por 3 pisos de 216 m2	No	6.30 am a 6.30 pm	Caminadores, maternal, párvulos, pre-jardín	Natación	Ciudad y guardería por horas, refuerzo académicos, asesoría de tareas, restaurante y transporte	90.000 jornada única

Fuente. Autores

**Grafico 28. Posibilidad de cambio reportado a Colegio Oficial o Convenio**

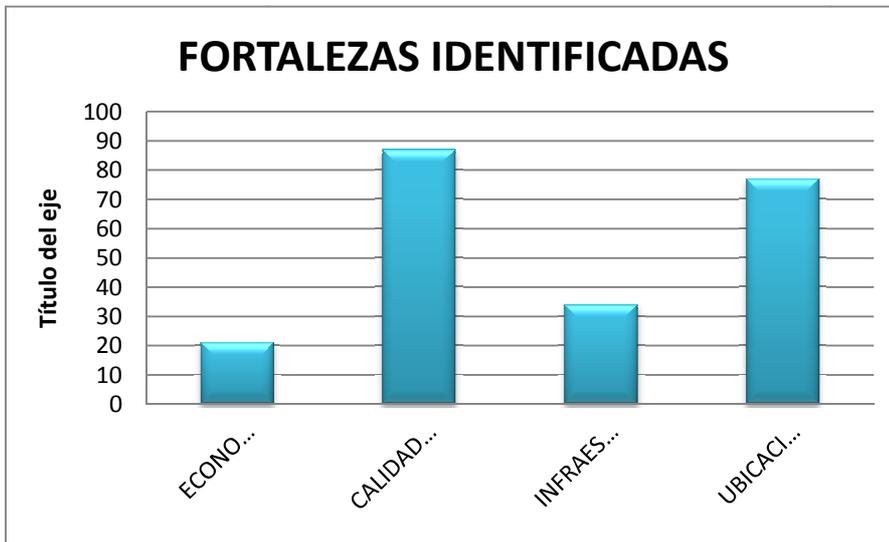


Fuente. Autores

Ya que uno de los competidores más fuertes es el sector oficial y de Convenio, dadas las normatividades expuestas anteriormente en las Fuerzas políticas y jurídicas, se indagó con los padres la posibilidad de cambiar a los niños del Jardín a Un Colegio de este tipo.

Se observa en la grafica 26, que el 91% (n=105) no lo considera dentro de sus posibilidades y el 9% (n=10) si lo contempla en algún momento. Al indagar respecto a las fortalezas identificadas por los padres de familia del jardín, se encontraron en mayor proporción: La calidad del servicio en primer lugar con un 76%(n=85), seguido de la Ubicación del Jardín con un 67% (n=77), La infraestructura un 30% (n=34) y finalmente la economía con un 18% (n= 21) de la muestra. Esta situación se muestra en la gráfica.

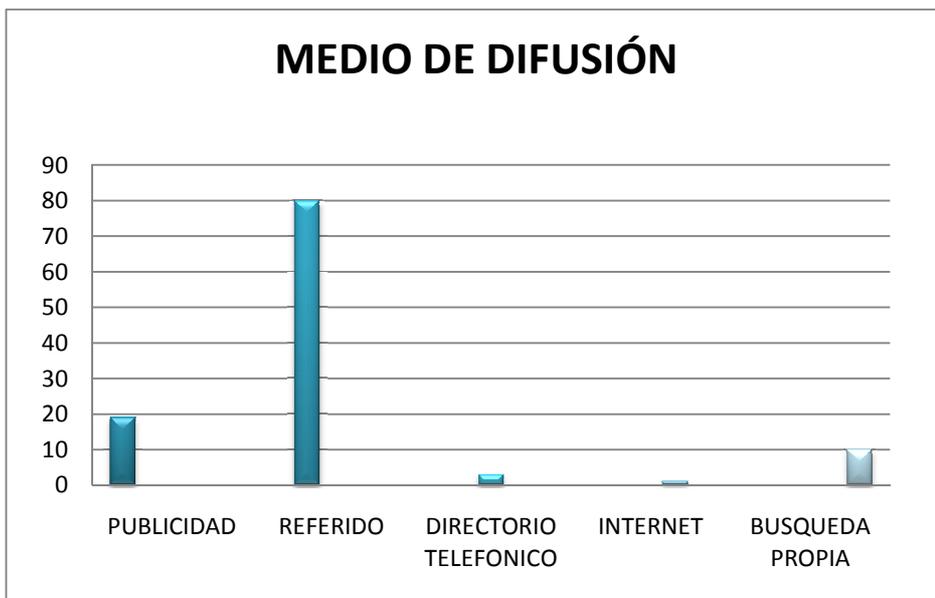
**Gráfico 29. Fortalezas Identificadas para el Jardín por los padres**



Fuente. Autores

Finalmente se presentan los medios de difusión o forma en que el padre de familia se enteró de la existencia de la Institución educativa. El mayor porcentaje de la muestra se enteró por referencia con un 70%(n=81), el 16% se enteró por publicidad(n=18), y en menor proporción por Directorio, Telefónico y otras formas tales como búsqueda directa: tal y como se evidencia en la grafica 18.

**Gráfico 30. Medios de Difusión por los cuales se enteró del Jardín**



Fuente. Autores

**Cuadro 17. Matriz de Perfil Competitivo**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	INCLUSION S.E.D./S.I.S.*		AÑOS DE ANTIGÜEDAD		INFRAESTRUCTURA		HORARIOS QUE PRESTAN SERVICIO		NIVELES EDUCATIVOS		SERVICIO EXTRACURRICULAR		SERVICIOS ADICIONALES		COSTOS EDUCATIVOS MENSUALES		TOTAL PONDERADO DE LA INSTITUCIÓN
	PESO RELATIVO	20%	12%	20%	12%	9%	5%	10%	12%	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	
GIMNASIO LA CIMA	5	1	5	0,6	5	1	4	0,48	2	0,18	5	0,25	4	0,4	3	0,36	.85
JARDÍN INFANTIL SANTAYIN	2	0,4	3	0,36	2	0,4	3	0,36	4	0,36	3	0,15	3	0,3	4	0,48	.56
JARDÍN INFANTIL PEQUENECOS	1	0,2	2	0,24	2	0,4	3	0,36	4	0,36	2	0,1	2	0,2	4	0,48	.46
CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL UN MUNDO MEJOR	0	0	1	0,12	4	0,8	3	0,36	3	0,27	2	0,1	2	0,2	3	0,36	.44
JARDIN INFANTIL BURBUJAS DE SABIDURIA	4	0,8	5	0,6	4	0,8	5	0,6	5	0,45	3	0,15	4	0,4	3	0,36	.79

Fuente. Autor

Nota: \* S.E.D./S.I.S.: Secretaria de Educación Distrital y Secretaria de Integración Social

**CALIFICACIÓN:** Esta casilla se le asigna puntaje a cada competidor y al Jardín en cuestión en una Escala de 1 a 5. Siendo 5 el mayor puntaje

**PONDERADO:** Se pondera el criterio dependiendo del peso relativo que adquiere de acuerdo a la influencia del concepto en el mercado de servicio de educación.

**INCLUSIÓN S.E.D./S.I.S.:** Se toma este criterio como el cumplimiento con los requerimientos de estos 2 entes a partir de la obtención de las licencias y Registros de Funcionamiento.

El cuadro 17 nos muestra la matriz de Perfil Competitivo construida a partir de las fuerzas externas identificadas.

El primer paso fue identificar los factores decisivos del éxito que para este caso fueron: INCLUSION S.E.D./S.I.S , AÑOS DE ANTIGÜEDAD, INFRAESTRUCTURA, HORARIOS QUE PRESTAN SERVICIO, NIVELES EDUCATIVOS, SERVICIO EXTRACURRICURALES, SERVICIOS ADICIONALES Y COSTOS EDUCATIVOS MENSUALES

Posterior a esto se asignaron pesos a cada uno de estos factores de acuerdo a la influencia del mismo en el mercado de servicio de educación. Al observar la matriz se identifica que el factor de más peso fue INCLUSION S.E.D./S.I.S con un 20% del total y el de menor peso fue servicios extracurriculares con un 5%.

El tercer paso consistió en calificar en cada uno de estos factores a los principales competidores, que como ya se aclaró anteriormente fueron: GIMNASIO LA CIMA, JARDÍN INFANTIL SANTAYIN, JARDÍN INFANTIL PEQUENECOS y CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL UN MUNDO MEJOR. Estos valores de calificación oscilaron entre 1 y 5, siendo 1 el menor nivel de cumplimiento y 5 el máximo. Luego se multiplico la calificación obtenida por el peso relativo de cada factor y dicho resultado indico la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

FINALMENTE como se puede evidenciar en la matriz, el mayor competidor es el Gimnasio La Cima, quien supera levemente al Jardín en cuestión elementos tales como: INCLUSION S.E.D./S.I.S, infraestructura y servicios extracurriculares.

Se convierten en Oportunidades frente a la competencia: INCLUSION S.E.D./S.I.S, AÑOS DE ANTIGÜEDAD, INFRAESTRUCTURA y HORARIOS QUE PRESTAN SERVICIO y en amenazas la PRESTACION SE SERVICIOS EXTRACURRICULARES.

Se observa que el puntaje total ponderado de la institución es 0.79 lo que indica que el competidor más fuerte es el colegio la CIMA 0.6 puntos por encima del Jardín Infantil y Maternal, sin embargo la observar los concepto individualmente es claro que en los factores que podrían favorecerles como ventaja son fáciles de asumir por la institución objeto de esta investigación haciendo un plan de mejoramiento que permita competir de igual.

## 8. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

De acuerdo a la información recogida con los instrumentos de encuesta y como parte del análisis de entorno se estableció que hasta ahora el jardín infantil esta enfocando sus servicios a los estratos 1, 2, y 3, sin embargo por la calidad del servicio que es donde se concentra el mayor valor percibido para los usuarios de acuerdo a los datos arrojados por este estudio en la ponderación de las encuestas. Es factible abrir nuevos segmentos de mercado ya que contando con una remodelación en su infraestructura física desde principios del 2009 se dio una imagen renovada y más agradable que atrae el interés de los transeúntes que transitan por los alrededores.

Entonces se comenzará con un movimiento publicitario de los servicios mostrando lo competente que es el jardín dirigido a los padres de familia estratos 4 y 5 ya que se están construyendo una cantidad importante de urbanizaciones que se encuentran en la cercanías de las del barrio y están dentro de la UPZ 28 de esta manera atraer los clientes que por su estilo de vida, poder económico y disposición de tomar el servicio se logre una estabilidad en los pagos de las pensiones y se mejore la rotación de la cartera. Esta estrategia estará enfocada a la segmentación de mercado buscando hacer un nuevo nicho de mercado.

“La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado”<sup>62</sup>

Uno de los puntos donde se acentuó la necesidad de mejorar según las apreciaciones de los padres de familia esta dado en la tecnología como medio de información y divulgación de las actividades y servicios de la institución educativa. Por lo que se va a trabajar el modelo de E-bussines\* a través del cual se maximiza penetración a mercado nuevo y la inversión en términos económicos es sensata.

Esta estrategia se concentra en la utilización de la red de internet como medio de divulgación y contacto con los padres de familia actuales y clientes potenciales que a través de este medio buscan el servicio. Se aprovecha la oferta la calidad de servicios que posee la institución y resaltando la experiencia obtenida en los 15 años de desarrollo de actividades en el sector educativo. Además se mantendrá informado a los clientes de las principales actividades, enviando fotos de los diferentes eventos realizados.

---

\*Cualquier actividad empresarial que se efectúa a través de internet, no sólo en la compra y venta sino también dando servicio a los clientes y/o colaborando con los socios

<sup>62</sup> KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary: "Fundamentos de Marketing", Pearson / Prentice Hall). 2002. p. 133

## 9. CONCLUSIONES

Luego del análisis del entorno del Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría se puede concluir:

A nivel económico el comportamiento de la población del Jardín se muestra de forma equiparable con lo identificado por el DANE para la localidad: es decir existen bajos niveles de desempleo (por ende niveles altos de empleo), pero con ingresos promedio a 3 salarios mínimos.

A nivel Socio-demográfico, se identifica que si bien el mercado objetivo desde la misión institucional está enfocado a estratos 3 y 4, en el momento el estrato 4 no está cubierto, ya que el 85% de la población es de estrato 3 y solo el 2% pertenece al estrato 4. Lo anterior plantea la necesidad de absorber población de este estrato.

Los dos elementos planteados anteriormente en conjunto explican el porqué de la alta tasa de morosos y de deserción debido a falta de pago, ya que lo que se observa es que algunas familias de estrato 3 no pueden mantener el costo de un Jardín de estas características.

Al igual que en los estudio realizados por el DANE se observan niveles altos de capital humano para la educación, estos se infiere al observar los datos de promedio de edad de los padres, número de hijos, edad promedio de los hijos y número de personas en el hogar que estudian. Lo cual convierte al contexto en un medio adecuado para el progreso de entidades de Educación Pre-escolar.

Referente al cumplimiento de la normatividad exigida, a pesar de lo complejo y apremiante, este factor se convierte en una oportunidad y ventaja frente a la competencia, dado que la institución se ha ido adaptando a los requerimientos legales que le dan viabilidad a la continuidad de su funcionamiento.

La entrada en vigencia de los convenios con colegios privados ha afectado al jardín se evidencia en la baja retención de los niños en el grado Transición, dado que es a partir este grado que el estado subsidia la Educación.

El mayor competidor según la matriz de perfil competitivo es el GIMNASIO LA CIMA, pero es importante aclarar varios aspectos aquí, ya que si bien se observa una leve ventaja referente al cumplimiento de la normatividad ya que ellos cuentan con resolución para la prestación del servicio de la básica primaria y bachillerato, esto explica dado que este gimnasio no ofrece los niveles de Maternal, Caminadores y Párvulos, por lo que están exentos de pedir el Registro Único ante la Secretaria de Educación. Elemento que se debió tramitar en su momento el Jardín Infantil Burbujas de Sabiduría y que centralizó durante algunos años los esfuerzos de la Institución.

Se observan fortalezas del Jardín respecto a sus competidores en elementos tales como: normatividad, años de servicio, infraestructura, horarios y niveles ofrecidos.

Se observan como elemento de mejora: SERVICIOS ADICIONALES, SERVICIOS EXTRACURRICULARES Y COSTOS EDUCATIVOS.

Si bien Costos educativos se identifica como un elemento a fortalecer, es importante contextualizar este factor con variables intervinientes, es decir, teniendo en cuenta las características del Jardín, la infraestructura y elementos identificados como fuertes, esta institución tiene gran nicho del mercado en el estrato 4, para quienes los costos educativos pueden ser mejores teniendo en cuenta la relación costo-beneficio, convirtiéndose así en una oportunidad.

El absorber y mantener población del estrato 4 representando por lo menos un 30% de la población estudiantil total, sin sacrificar el estrato 3, permite subsidiar al estrato 2 y 3, prestando un servicio de Calidad y con experiencias educativas que tal vez no sería posible para este sector de la población, cumpliendo así con la Función de Extensión a la Comunidad.

También se concluye que es necesario hacer un estudio interno de la organización para de esta manera profundizar los resultados de obtenidos en este estudio de caso. Esto propicia otra investigación de factores y procesos internos de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

BRAVO, Juan. Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico. Madrid : Paidós. 1999. 511 p.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Perfil Económico y Empresarial de Suba. 2008. 211 p.

COBRA, Marcos, Zwarg, Flavio. Marketing de Servicios. Bogota, Colombia. 1991

DANE . Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Encuesta de calidad de vida. 2003. 111 p.

FRED, David, Fred R. La Gerencia Estratégica. Legis Editores. COLOMBIA. 2005.

\_\_\_\_\_. Administración Estratégica. México. 2003. 266 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008. 110 p.

SECRETARIA DE EDUCACION NACIONAL Acuerdo 138 de 2004, por medio del cual se regula el funcionamiento de los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial"

\_\_\_\_\_.Acuerdo 257 de 2006, por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, distrito capital, y se expiden otras disposiciones".

\_\_\_\_\_.Artículos 84 y 202 de la Ley General de Educación por la cual se disponen los mecanismos de Autoevaluación Institucional de Colegios Privados

\_\_\_\_\_. Decreto 607 de 2007, por el cual se determina el objeto, la estructura organizacional y funciones de la secretaría distrital de integración social

\_\_\_\_\_. Decreto 057 del 2009 por el cual se reglamenta el acuerdo 138 del 2004, se regula la inspección, vigilancia y control de las personas naturales y públicas y privadas, que prestan el servicio de educación inicial en distrito capital a niños y niñas entre los 0 y menores de 6 años de edad y se deroga parcialmente el decreto distrital 243 de 2006.

\_\_\_\_\_,Ley 115 de febrero 8 de 1994 por la cual se expide la ley general de educación

\_\_\_\_\_,Ley 1098 de 2006 por el cual se expide el código de la infancia y la adolescencia

\_\_\_\_\_,Resolución 0325 de 24 de abril de 2009 por medio de la cual se reglamenta parcialmente el decreto 057 del 2009 respecto de la asesoría, inspección, vigilancia y control a la Educación Inicial desde el enfoque de atención integral a la primera infancia.

ZAPATA, Luis. La educación Disponible desde internet en >[http://translate.earthcam.com/ma/enwiki/es/Strategic\\_management/1](http://translate.earthcam.com/ma/enwiki/es/Strategic_management/1)> ) con acceso el 15-08-2009)

## ANEXO

## ANEXO A

### ENCUESTA APLICADA A PADRES

#### JARDIN INFANTIL Y MATERNAL BURBUJAS DE SABIDURIA

*Queridos Padres de Familia:*

*A continuación encontrará una serie de preguntas que permiten caracterizar la población de nuestra comunidad Educativa.*

#### CONFORMACIÓN DEL NUCLEO FAMILIAR

*Según corresponda marque con x ó complete el espacio*

1 ¿El núcleo familiar está conformado por padre y madre?

SI  No  Quien \_\_\_\_\_

2 ¿Edad padre? \_\_\_\_\_

3 ¿Edad Madre? \_\_\_\_\_

4 ¿Cuántos hijos conforman el hogar?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>						

5 ¿Edad de ellos?

1	_____	3	_____
2	_____	4	_____

**ECONOMÍA DEL HOGAR**

6 ¿Actualmente el padre del hogar trabaja?  
 SI  No

7 ¿Actualmente la madre del hogar trabaja?  
 SI  No

8 En caso de estar desempleado indique el tiempo

Meses	
Padre	
Madre	

9 ¿De acuerdo a los recibos de servicios públicos: su hogar está clasificado en estrato?

1	2	3	4	5	6

10 ¿Los ingresos mensuales del núcleo familiar están entre?

Entre 0 y 1 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 2 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 3 y 4 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 4 y 5 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 6 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 6 y 7 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 7 y 8 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 8 y 9 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Entre 9 y 10 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>
Más de 10 S.M.L.V.	<input type="checkbox"/>

**NIVEL EDUCATIVO**

11 ¿Cuál es el máximo nivel educativo obtenido?

	MADRE	PADRE
PRIMARIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TÉCNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECNOLOGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POSTGRADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12 ¿Actualmente está adelantando estudios?

	MADRE	PADRE
SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12 ¿Cuántos miembros de la familia están estudiando?

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>					

**NIVEL SOCIO-DEMOGRAFICO**

13	¿Viven en la localidad 11 de suba?
	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
14	¿Hace cuanto tiempo vive en suba? _____
15	¿Vive en casa?
	Propia <input type="checkbox"/>
	Arriendo <input type="checkbox"/>
	Familiar <input type="checkbox"/>
	¿Aun la esta pagando? Si no
	¿Cuanto paga de arriendo?
	(Marque solo en caso que viva con un familiar sin pagar arriendo)
16	¿En qué barrio viven? _____
17	¿Asisten a actividades culturales?
	FRECUENTEMENTE <input type="checkbox"/>
	EN ALGUNAS OCACIONES <input type="checkbox"/>
	CASI NUNCA <input type="checkbox"/>
	NUNCA <input type="checkbox"/>

**TECNOLOGIA**

18 ¿Tienen acceso a Internet?

SI  No

19 ¿El acceso a Internet es desde?

Su oficina   
Su casa   
Café Internet   
Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20 ¿Cuál es la frecuencia del uso de Internet?

FRECIENTEMENTE   
EN ALGUNAS OCACIONES   
CASI NUNCA   
NUNCA

21 ¿Considera que la inclusión de nuevas tecnologías es necesaria en la educación pre-escolar?

SI  No

22 ¿Considera que enviar información vía email o pagina web es necesario?

SI  No

¿Po qué? \_\_\_\_\_

**ENTORNO INSTITUCIONAL**

23 ¿Viven cerca a la institución educativa?

SI  No

24 ¿Ha pensado en cambiar a su hijo(a) a un colegio oficial?

SI  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

25 ¿Cuáles son las ventajas que detecta en el jardín?

Economía	<input type="checkbox"/>
calidad de servicio	<input type="checkbox"/>
Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Ubicació	<input type="checkbox"/>

26 ¿Por qué medio se entero de la institución educativa?

Publicidad	<input type="checkbox"/>
Por Referidos	<input type="checkbox"/>
Directorio telefónico	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? \_\_\_\_\_

## **ANEXO B**

### **LEYES EDUCATIVAS**

#### **LEYES**

##### **PRESTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS A NIVEL PRE-ESCOLAR**

En este aspecto se identifican las ley 115 del ocho de febrero de 1994 donde se describe La educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social. La Educación Superior es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley.

**ARTICULO 2o.** Servicio educativo. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

**ARTICULO 3o.** Prestación del servicio educativo. El servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado. Igualmente los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional.

Así mismo se refiere más concretamente a la educación preescolar. ARTICULO 15. Definición de educación preescolar. La educación preescolar corresponde a la ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas.

ARTICULO 16. Objetivos específicos de la educación preescolar. Son objetivos específicos del nivel preescolar:

- a) El conocimiento del propio cuerpo y de sus posibilidades de acción, así como la adquisición de su identidad y autonomía;
- b) El crecimiento armónico y equilibrado del niño, de tal manera que facilite la motricidad, el aprestamiento y la motivación para la lecto-escritura y para las soluciones de problemas que impliquen relaciones y operaciones matemáticas;
- c) El desarrollo de la creatividad, las habilidades y destrezas propias de la edad, como también de su capacidad de aprendizaje;
- d) La ubicación espacio-temporal y el ejercicio de la memoria;
- e) El desarrollo de la capacidad para adquirir formas de expresión, relación y comunicación y para establecer relaciones de reciprocidad y participación, de acuerdo con normas de respeto, solidaridad y convivencia;
- f) La participación en actividades lúdicas con otros niños y adultos;
- g) El estímulo a la curiosidad para observar y explorar el medio natural, familiar y social;
- h) El reconocimiento de su dimensión espiritual para fundamentar criterios de comportamiento;
- i) La vinculación de la familia y la comunidad al proceso educativo para mejorar la calidad de vida de los niños en su medio, y j) La formación de hábitos de alimentación, higiene personal, aseo y orden que generen conciencia sobre el valor y la necesidad de la salud.

ARTICULO 17. Grado obligatorio. El nivel de educación preescolar comprende, como mínimo, un (1) grado obligatorio en los establecimientos educativos estatales para niños menores de seis (6) años de edad. En los municipios donde la cobertura del nivel de educación preescolar no sea total, se generalizará el grado de preescolar en todas las instituciones educativas estatales que tengan primer grado de básica, en un plazo de cinco (5) años contados a partir de la vigencia de la presente Ley, sin perjuicio de los grados existentes en las instituciones educativas que ofrezcan más de un grado de preescolar.

ARTICULO 18. Ampliación de la atención. El nivel de educación preescolar de tres grados se generalizará en instituciones educativas del Estado o en las instituciones que establezcan programas para la prestación de este servicio, de acuerdo con la programación que determinen las entidades territoriales en sus respectivos planes de desarrollo.

Para tal efecto se tendrá en cuenta que la ampliación de la educación preescolar debe ser gradual a partir del cubrimiento del ochenta por ciento (80%) del grado obligatorio de preescolar establecido por la Constitución y al menos del ochenta

por ciento (80%) de la educación básica para la población entre seis (6) y quince (15) años.

Posteriormente en el año 2004 se define a Integración Social como el ente regulador del servicio de educación inicial bajo el acuerdo 138 de 2004 el cual regula la inspección y vigilancia y control de las personas naturales y jurídicas, públicos y privados que presten el servicio de educación inicial dentro del distrito capital. Para el año 2009 la alcaldía **mayor de Bogotá emite el decreto 057 del 26 de febrero de 2009 que es el decreto regulador del acuerdo 138.**

Básicamente el decreto 057 rige la prestación del servicio de educación inicial en los siguientes términos:

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, especialmente las conferidas por los artículos 35, 38 numerales 3°, 4° y 6°, 39 y 53 del Decreto Ley 1421 de 1993, y, CONSIDERANDO:

Que de acuerdo con el artículo 19 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos “Pacto de San José de Costa Rica”, adoptada por Colombia mediante Ley 16 de 1972, establece que: “Todo niño tiene derecho a las medidas de protección que su condición de menor requieren por parte de su familia, de la sociedad y del Estado.”

Que mediante el numeral 3 del artículo 3 de la Convención Internacional Sobre los Derechos del Niño, aprobada por Colombia mediante la Ley 12 de 1991, el Estado colombiano se compromete a asegurar “que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada.”

Que la misma Convención establece en su artículo 19 que: “1. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas legislativas, administrativas, sociales y educativas apropiadas para proteger al niño contra toda forma de perjuicio o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación, incluido el abuso sexual, mientras el niño se encuentre bajo la custodia de los padres, de un representante legal o de cualquier otra persona que lo tenga a su cargo.

“2. Esas medidas de protección deberían comprender, según corresponda, procedimientos eficaces para el establecimiento de programas sociales con objeto de proporcionar la asistencia necesaria al niño y a quienes cuidan de él, así como para otras formas de prevención y para la identificación, notificación, remisión a una institución, investigación, tratamiento y observación ulterior de los casos antes descritos de malos tratos al niño y, según corresponda, la intervención judicial.”

Que la opinión consultiva 17 de 2002 de la Corte Interamericana de Derechos humanos indica que de conformidad con la normativa contemporánea del Derecho

Internacional de los Derechos Humanos, en la cual se enmarca el artículo 19 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, los niños son titulares de derechos y no sólo objeto de protección; y además que:

“2) (...) La expresión "interés superior del niño", consagrada en el artículo 3 de la Convención sobre los Derechos del Niño, implica que el desarrollo de éste y el ejercicio pleno de sus derechos deben ser considerados como criterios rectores para la elaboración de normas y la aplicación de éstas en todos los órdenes relativos a la vida del niño.

“3) El principio de igualdad recogido en el artículo 24 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos no impide la adopción de reglas y medidas específicas en relación con los niños, los cuales requieren un trato diferente en función de sus condiciones especiales. Este trato debe orientarse a la protección de los derechos e intereses de los niños;

(...)

“6.) Para la atención a los niños, el Estado debe valerse de instituciones que dispongan de personal adecuado, instalaciones suficientes, medios idóneos y experiencia probada en este género de tareas;

(...)

“8.) La verdadera y plena protección de los niños significa que éstos puedan disfrutar ampliamente de todos sus derechos, entre ellos los económicos, sociales y culturales, que les asignan diversos instrumentos internacionales. Los Estados Partes en los tratados internacionales de derechos humanos tienen la obligación de adoptar medidas positivas para asegurar la protección de todos los derechos del niño.

“9.) Que los Estados Partes en la Convención Americana tienen el deber, conforme a los artículos 19 y 17, en relación con el artículo 1.1 de la misma, de tomar todas las medidas positivas que aseguren la protección a los niños contra malos tratos, sea en su relación con las autoridades públicas, o en las relaciones inter-individuales o con entes no estatales.”

Que el Acuerdo 138 de 2004 regula el funcionamiento de los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de Educación Inicial a los niños y niñas de cero (0) a menores de seis (6) años.

Que en consideración a los anteriores instrumentos internacionales y las obligaciones adquiridas por el Estado Colombiano, se promulgó la Ley 1098 de 2006 o Ley para la Infancia y la Adolescencia, la cual no puede ser interpretada sin tener en cuenta las disposiciones de derecho internacional ya transcritas.

Que el inciso 2º del artículo 7º de la Ley 1098 de 2006 –Código de la Infancia y la Adolescencia, dispone que “La protección integral de los niños, niñas y adolescentes se materializa en el conjunto de políticas, planes, programas y acciones que se ejecuten en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal con la correspondiente asignación de recursos financieros, físicos y humanos .” (Resaltado y subrayado extra texto).

Que el artículo 29 ibídem define la primera infancia como la etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano, comprendiendo ésta la franja poblacional que va de los cero (0) a los

seis (6) años de edad, e igualmente señala que los niños y las niñas desde la primera infancia, son sujetos titulares de los derechos reconocidos en los tratados internacionales, en la Constitución Política y en el citado Código y agrega que “ Son derechos impostergables de la primera infancia, la atención en salud y nutrición, el esquema completo de vacunación, la protección contra los peligros físicos y la educación inicial ” . (Resaltado y subrayado extra texto).

Que de acuerdo con lo anterior, para garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas entre cero (0) y menores de seis (6) años se exige de la familia, la sociedad, y el Estado una Atención Integral a ésta Primera Infancia, dentro de la cual está la Educación Inicial para alcanzar el desarrollo cognitivo, emocional y social que los mismos requieren.

Que de acuerdo con lo anterior se reconoce el derecho impostergable a la Educación Inicial de los niños y las niñas desde los 0 a los 6 años.

Que la Ley 1098 de 2006, en su artículo 208 dispone que para los efectos de la misma, “Se entiende por vigilancia y control las acciones de supervisión, policivas, administrativas, y judiciales, encaminadas a garantizar el cumplimiento de las funciones y obligaciones para la garantía y restablecimiento de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes y su contexto familiar y prevenir su vulneración a través del seguimiento de las políticas públicas y de la evaluación de la gestión de los funcionarios y de las entidades responsables.” (Resaltado y subrayado extra texto).

Que igualmente dispone el artículo 209 de la citada Ley que “El objetivo general de la inspección, vigilancia y control en los términos de la misma, es asegurar que las autoridades competentes cumplan sus funciones en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal para: Garantizar los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes y su contexto familiar. Asegurar que reciban la protección integral necesaria para el restablecimiento de sus derechos.” (Resaltado y subrayado extra texto). Que por lo anterior, la Administración Distrital en aras de garantizar el derecho a la Educación Inicial en una perspectiva de integralidad, debe ejercer sus funciones de inspección, vigilancia y control de las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten dicho servicio en el Distrito Capital, a niñas y niños entre lo cero (0) y menores de (6) años de edad primera infancia.

Que el documento Conpes Social 109 de 2007 referente a la Política Pública Nacional de Primera Infancia “Colombia por la Primera Infancia” define la Primera Infancia “como una etapa crucial para el desarrollo pleno del ser humano en todos sus aspectos: biológico, psicológico, cultural y social. Además, de ser decisiva para la estructuración de la personalidad, la inteligencia y el comportamiento social” – Atención Integral.

Que el artículo 34 del Acuerdo 308 de 2008 Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, D. C., 2008 – 2012 “Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor”, señala que el gobierno distrital garantizará el ejercicio y restablecimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, en el marco del artículo 44 de la Constitución Política y de la Ley 1098 de 2006.

Que en mérito de lo anterior,

DECRETA:

**ARTÍCULO 1º. ÁMBITO DE APLICACIÓN.** La función de inspección, vigilancia y control de la Educación Inicial se ejercerá acorde con la ley 1098 de 2006 a través de la Secretaría Distrital de Integración Social.

La Secretaría Distrital de Integración Social ejercerá la inspección, vigilancia y control a las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de atención integral en el Distrito Capital, a niñas y niños entre lo cero (0) y menores de (6) años de edad, a excepción de los Hogares Comunitarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (HOBIS), cuya inspección y vigilancia será adelantada mediante convenio suscrito entre la Secretaría Distrital de Integración Social y el ICBF.

La inspección, vigilancia y control a las instituciones que presten a la vez servicios de atención integral y educación formal, serán reguladas por la Secretaría Distrital de Integración Social y la Secretaría de Educación del Distrito, a partir de un procedimiento unificado y definido entre ambas.

En todos los casos el Gobierno Distrital garantizará que el servicio para niños y niñas menores de seis (6) años se lleve a cabo con el derecho al desarrollo integral en la primera infancia, en concordancia con el artículo 29 de la Ley 1098 de 2006.

**ARTÍCULO 2º. DEFINICIÓN.** La Educación Inicial es un derecho impostergable de la Primera Infancia, dirigido a garantizar el desarrollo del ser humano a través del cuidado calificado y el potenciamiento del desarrollo de los niños y niñas desde su gestación y menores de seis (6) años. Se concibe como un proceso continuo, permanente e intencionado de interacciones y relaciones sociales de calidad, oportunas y pertinentes, dirigidas a reconocer las características, particularidades y potencialidades de cada niño o niña, mediante la creación de ambientes enriquecidos y la implementación de procesos pedagógicos específicos y diferenciales a este ciclo vital. Esta puede proporcionarse en ámbitos familiares o institucionales y en todo caso serán corresponsales la familia, la sociedad, y el Estado.

**ARTÍCULO 3º. SUJETOS DE CONTROL.** Son sujetos de control las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de atención integral y educación formal en el Distrito Capital, a niñas y niños entre los cero (0) y menores de seis (6) años de edad.

**ARTÍCULO 4º. APOYO A LA GESTIÓN.** Para facilitar el cumplimiento de los estándares de calidad para la prestación del servicio de Educación Inicial, la Secretaría Distrital de Integración Social a través de la Subdirección para la

Infancia o la dependencia que haga sus veces, brindará asesoría técnica para la atención integral a niñas y niños entre los cero (0) y menores de seis (6) años de edad en el Distrito Capital y fijará los lineamientos y estándares técnicos en los componentes de proceso pedagógico, nutrición y salubridad, talento humano, ambientes adecuados y seguros y proceso administrativo para el mejoramiento continuo en la prestación del servicio, sin perjuicio de las definiciones de que trata el Acuerdo 138 de 2004 y en coordinación con la entidades Distritales competentes en cada área.

**ARTÍCULO 5º. DEL REGISTRO Y CONTROL DE LAS INSTITUCIONES QUE PRESTAN EL SERVICIO DE EDUCACIÓN INICIAL.** En virtud de las funciones de registro y control establecidas en el Acuerdo 138 de 2004, la Secretaría Distrital de Integración Social expedirá a través de la Subsecretaría Distrital de Integración Social el Registro de Educación Inicial (R.E.I) a las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de atención integral en el Distrito Capital, a niñas y niños entre los cero (0) y menores de seis (6) años de edad que cumplan a cabalidad con los estándares de calidad para la prestación del servicio de educación inicial definidos en el Acuerdo 138 de 2004 y la reglamentación expedida por la Secretaría Distrital de Integración Social.

Las labores de control a que se refiere el artículo 1 del presente Decreto serán ejercidas través de la Oficina Asesora Jurídica la Secretaría Distrital de Integración Social.

**PARÁGRAFO:** El registro será obligatorio para todas las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de atención integral en el Distrito Capital, a niñas y niños entre los cero (0) y menores de seis (6) años de edad.

**ARTÍCULO 6º. CANCELACIÓN DEL REGISTRO Y SUSPENSIÓN DE LA ACTIVIDAD.** El Registro de Educación Inicial (R.E.I) podrá ser cancelado y como consecuencia se suspenderá la actividad por violación a las normas que regulen el servicio de atención integral, en especial el Acuerdo Distrital 138 de 2004, y demás normas que regulan la materia.

**PARÁGRAFO 1º.** Los actos necesarios para el cumplimiento de los actos administrativos resultado de las actuaciones administrativas adelantadas por la Secretaría Distrital de Integración Social, en ejercicio de las funciones atribuidas en el presente Decreto que impliquen la cancelación del registro y como consecuencia la suspensión de la actividad, serán materializados por los-las Alcaldías locales de acuerdo a su jurisdicción en su calidad de autoridades de policía.

**PARÁGRAFO 2º.** Para el ejercicio de la función de inspección, vigilancia y control a los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de Educación Inicial en el territorio del Distrito Capital, la Secretaría Distrital de Integración Social

aplicará el procedimiento señalado en el libro primero del Código Contencioso Administrativo.

**ARTÍCULO 7º. PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE EDUCACION INICIAL SIN REGISTRO.** A las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de atención integral en el Distrito Capital, que no cuenten con el debido registro ante la Secretaría Distrital de Integración Social, se les ordenará el cierre mediante acto administrativo motivado. Una vez resueltos los recursos a que haya lugar y ejecutoriado este acto administrativo, se dará traslado a los-las Alcaldías Locales para su materialización, conforme al parágrafo 1º del artículo 6º del presente Decreto.

**ARTICULO 8º. REGLAMENTACIÓN.** La Secretaría Distrital de Integración Social en el ámbito de su competencia, reglamentará el presente Decreto y fijará el régimen de transición para las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de atención integral en el Distrito Capital cuyo control fue ejercido en vigencia de la anterior normatividad. Para tal efecto se le concederá un término de dos (2) meses a partir de la entrada en vigencia del presente Decreto.

**ARTÍCULO 9º. ESTÍMULOS Y BENEFICIOS.** La Secretaría Distrital de Integración Social establecerá acciones de reconocimiento, incentivo y fortalecimiento a las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, que presten el servicio de atención integral en el Distrito Capital, en cumplimiento a las normas que regulan la Educación Inicial, especialmente en los estratos 1 y 2.

**ARTÍCULO 10º. VIGENCIA.** El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y modifica el literal i del Artículo 9 del Decreto 607 de 2007 y deroga los literales e, f, g y h del artículo 1 del Decreto Distrital 243 de 2006, los artículos 2, 4, 5, 7, 24, 25, 26, 27, 28 y 29, así como los capítulos II y III del Decreto Distrital 243 de 2006 y las demás normas que le sean contrarias.

Luego del anterior decreto se reglamenta el procedimiento para el ejercicio de las funciones con la resolución 0325 del 24 de abril de 2009. Por otra parte la resolución 1120 del 2003 Proyecto 4248 que son los subsidios a la demanda educativa.

Que acorde con las líneas generales de política establecidas en el Plan Sectorial de Educación 2001 - 2004, la acción del sector educativo se orientará a lograr el acceso universal a los 12 años de educación, en los niveles de preescolar, básica y media, y a ampliar las posibilidades de acceso a la educación inicial y superior para los más pobres.

Que en consecuencia, se determinó la vinculación al sistema educativo mediante el mecanismo de subsidio a la demanda para aquellos niños de estratos uno (1) y dos (2), prioritariamente, que no puedan ser atendidos utilizando la capacidad instalada oficial y la generada por los nuevos colegios.

Que para efectos de implementar la Ampliación de Cobertura, se estableció que ésta operaría con base en convenios con instituciones educativas privadas que se comprometieran a lograr y mantener niveles adecuados de calidad y que contaran con infraestructura disponible y en buenas condiciones.

Que acorde con los objetivos establecidos en el proyecto 4248 "Subsidios a la Demanda Educativa", en lo relativo a mantener a los niños y jóvenes en el sistema educativo oficial, se estableció dar continuidad a los subprogramas que se encontraban en ejecución, PACES y Subsidio a la Oferta con Criterio de Demanda, permitiendo a los actuales beneficiarios completar la educación básica y media, con recursos propios de la Secretaría de Educación.

El presente reglamento tiene por objeto establecer los lineamientos generales y las obligaciones a que se comprometen los Establecimientos Educativos Privados en desarrollo del subprograma PACES del proyecto 4248 "SUBSIDIOS A LA DEMANDA EDUCATIVA", y que adhieran al convenio de cooperación a celebrarse con la Secretaría de Educación.

En febrero 19 de 2008, la Alcaldía mayor de Bogotá emite la resolución 458 Que el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia establece que la educación será gratuita en las instituciones del Estado sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Que el artículo 14 de la ley 715 de 2001 ordena que las entidades territoriales incluirán en sus respectivos presupuestos, apropiaciones para cada Fondo de Servicios Educativos en los establecimientos educativos a su cargo, tanto de la participación para educación como de recursos propios.

Que conforme a lo establecido en el artículo 1° del Acuerdo 273 de 2007, la Secretaría de Educación asegurará la gratuidad por todo concepto para las y los estudiantes del Sistema educativo oficial de Bogotá para los niveles de preescolar y primaria y para los estudiantes con Sisben 1 pertenecientes al ciclo de básica secundaria y media y demás población en situación de vulnerabilidad.

Que el artículo 1° de la Resolución 4101 de 2007 expedida por la Secretaría de Educación establece gratuidad total en educación a los estudiantes de los niveles de preescolar y básica primaria del sector educativo oficial de Bogotá D.C, incluyendo los estudiantes de los ciclos especiales de aceleración primeras letras y aceleración primaria, así como los estudiantes de los ciclos I y II de educación para adultos.

## ANEXO C

### LISTA DE JARDINES DE LA LOCALIDAD 11 DE SUBA REGISTRADOS ANTE SECRETARIA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

JARDINES DE LA LOCALIDAD DE SUBA INSCRITOS EN SECRETARIA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCION
1	LICEO RETAMA DE SABIDURIA	SUBA	CL 102 A 45A 09
2	DEPARTAMENTO SOCIAL INFANTIL	SUBA	KR 105B 129D 89
3	SALA CUNA GUARDERIA APRENDE JUGANDO Y CANTANDO	SUBA	CL 161 C 59 87
4	JARDIN INFANTIL MOMENTOS LUDICOS	SUBA	CL 151 111 A 25 CASA 28 OASIS 4
5	FROEBEL FRIEDRIH WILHELM AUGUST	SUBA	KR 111B 135B 04
6	BURBUJAS DEL CONOCIMIENTO	SUBA	CL 152 A 136A 57 INT 102
7	SAINT MARY NURSERY & PRESCHOOL	SUBA	TV 57 104 45
8	JARDIN INFANTIL EL OASIS	SUBA	CL 151 111A 25 CASA 32
9	C.V. SAN CAYETANO	SUBA	KR 93 F 127 B 46
10	C.V. LOS TIMANQUITOS	SUBA	CL 133 B 126 37
11	C.V. NUEVOS TIMANQUITOS	SUBA	KR 116 A 133 B 52
12	C.V. LA CHUCUA	SUBA	CL 131 100A 22
13	C.V. EL RUBY	SUBA	CL 121 B BIS 92 72
14	C.V. COMUNEROS NORTE	SUBA	CL 140 112 00
15	JARDIN INFANTIL GLORIA LARA	SUBA	KR 94 D 131 03
16	JARDIN INFANTIL HELVETIA	SUBA	CL 129 55 05
17	JARDIN INFANTIL LA MANUELITA	SUBA	CL 129 B 91 B 13
18	JARDIN INFANTIL PEQUEÑECOS	SUBA	KR 111 143A 21
19	JARDIN INFANTIL SUBA	SUBA	CL 141 C BIS 91 92
20	GIMNASIO GUARDERIA SAINT LORENZ	SUBA	CL 135 103F 59
21	NURSERY KINDERGARTEN SAN NICOLAS DE TALENTINO	SUBA	CL 127B BIS 71A 46
22	JARDIN INFANTIL BILINGUE LA MAGIA DEL AMOR	SUBA	KR 96A 152A 75
23	JARDIN INFANTIL SUEÑOS DE AMOR	SUBA	CL 120 70 65
24	SALA CUNA PRE ESCOLAR \MI MUNDODE COLORES\''''	SUBA	CR 50 166 68
25	JARDIN INFANTIL LA HORA DEL KINDER	SUBA	CL 106 56 79
26	LICEO MAGICO DEL SABER	SUBA	KR 141A 144 58
27	J.S. PIEDRA VERDE	SUBA	CL 137 128 B 25
28	J.S. JULIO FLORES	SUBA	KR 68 B 94 A 98
29	JARDIN PEDAGOGICO PINARIN	SUBA	KR 94 152 93
30	FUNDACION NIÑ@S BOGOTA	SUBA	CL 127 C 91 B 15
31	JARDIN INFANTIL SEMILLITAS BILINGUE	SUBA	CL 99 71 03
32	FUNDACION HOGAR SAN MAURICIO	SUBA	KR 80 172A 90
33	LICEO BOTERITOS	SUBA	CL 136A 94C 41 INT 102
34	JARDIN INFANTIL MANITAS CREATIVAS	SUBA	KR 49 165 45
35	JARDIN INFANTIL Y COLEGIO HORIZONTES ABIERTOS	SUBA	CL 165 49 31
36	JARDIN INFANTIL POR UN MAÑANA	SUBA	KR 68 173A 39
37	MAROMAS · TALLER DE LOS NIÑOS	SUBA	KR 71D 124 81
38	JARDIN INFANTIL JUAN MATACHIN	SUBA	CL 118 60 13 INTERIOR 4

39	LITTLE FARM KINDERGARDEN	SUBA	KR 58 131A 26
40	CHIQUITINES CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL	SUBA	KR 53 147 A 41
41	JARDÍN INFANTIL FANTASÍA DE LOS NIÑOS LTDA.	SUBA	KR 46 127 D 36
42	CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL JUGANDO APRENDO	SUBA	CL 103 B 50 50
COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN
43	GUARDERIA JARDIN INFANTIL LUCES DE COLORES	SUBA	CL 151 111A 25
44	LA CASITA DE SEBASTIAN	SUBA	CL 109 22 83
45	JARDIN MATERNAL MI BELO HOGAR	SUBA	CL 127 C 47 A 15
46	JARDIN INFANTIL Y GUARDERIA LA CASITA DE MICKEY	SUBA	CL 134 A 91 71
47	JARDIN INFANTIL CRISTIANO MI ANGEL DE LA GUARDA	SUBA	CL 142 B 128B 11
48	JARDÍN GUARDERÍA PIQUÍN Y COCOL	SUBA	CL 103 64 90
49	JARDIN INFANTIL CASTILLO REAL	SUBA	TV 47 A 114 33
50	JARDIN INFANTIL CORPOHUNZA	SUBA	CL 128 B 85 A 23
51	GIMNASIO DEVIS	SUBA	KR 65 170 90
52	JARDIN INFANTIL SEMILLITAS DEL SABER	SUBA	CL 185 55D 22
53	JARDIN INFANTIL SANTAYIN	SUBA	CL 143 A 111 67
54	JARDIN INFANTIL MELODIAS ENCANTADAS	SUBA	CL 127 B BIS 53 15
55	ESCUELA MATERNAL CUNITAS Y PINCELADAS	SUBA	CL 134 104 39
56	JARDIN PSICOPEDAGOGICO SENDEROS DEL SABER	SUBA	KR 139 144C12
57	JARDIN INFANTIL PEQUEÑOS EXPLORADORES	SUBA	CL 173 58 14
58	CENTRO DE EDUCACION INICIAL GIMNASIO DOMANN	SUBA	KR 80 156 95
59	COLEGIO JONATHAN SWIFT	SUBA	KR 34 106 A 03
60	JARDIN INFANTIL LOS OSITOS	SUBA	KR 95A 130 88
61	JARDIN INFANTIL JIRETH	SUBA	CR 96 156 37
62	GOTICAS DE SION	SUBA	CR 96 156 19
63	MIS ADORABLES CHIQUITINES	SUBA	CR 104F 128D 03
64	LA CASITA DEL TESORO	SUBA	CR 94C 135 28
65	JARDIN INFANTIL MI SEGUNDO HOGAR	SUBA	CL 135A 91 65
66	LOS ENANOS TRAVIESOS	SUBA	CR 140A 132D 20
67	LICEO MIGUEL ANGEL ASTURIAS	SUBA	AV CR 118 137 03
68	JARDIN MATERNAL MI PEQUEÑO MUNDO	SUBA	CL 127CBIS 91 53
69	GIMNASIO PREESCOLAR CONSTRUYENDO MI MUNDO	SUBA	CR 91B 128 42
70	CENTRO DE EDUCACION INTEGRAL MI TESORO	SUBA	CR 100C 130 51
71	LICEO INTEGRAL ALBERT EINSTEIN	SUBA	CL 150C 115 45
72	JARDIN INFANTIL DIVINO NIÑO DE CEDRO SUBA	SUBA	DG 146 128 70
73	JARDIN INFANTIL DESCUBRIENDO	SUBA	CL 126 46 35
74	JARDIN INFANTIL GIMNASIO CASTELLO	SUBA	CL 127B 46 07
75	JARDIN INFANTIL EL TALLER DE LOS ARTISTAS	SUBA	AV KR 58 136 44
76	ARCA DE NOE CLUB PEDAGÓGICO	SUBA	KR 95 B 139 36
77	JARDIN INFANTIL CASITA DE VIKY	SUBA	AK 70 103 07
78	JARDIN PSICOPEDAGOGICO CAMINO AL FUTURO	SUBA	CL 161 91A 26
79	JARDIN INFANTIL CRAYOLAS DE COLORES	SUBA	CL 166 66 34
80	JARDIN INFANTIL CAMINO DE ILUSIONES	SUBA	KR 53 113 44
81	GIMNASIO INFANTIL EL REY ARTURO	SUBA	KR 68 A 105 40
82	GIMNASIO MI MUNDO DE ILUSIONES	SUBA	CL 133 91 64
83	LICEO CAPULLOS DE ESPERANZA	SUBA	KR 109 B 152 C 57
84	PREESCOLAR GIMNASIO SAN ANGELO	SUBA	TV 55A 115 44
85	CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL COLSUBSIDIO CEIC NORTE	SUBA	CL 146F 72C 95

86	JARDIN GUARDERIA CURIOSAR JUGAR Y APRENDER	SUBA	KR 98A 147 46
87	GIMNASIO ANTONIO MARIA CLARET	SUBA	KR 49 146 29
COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN
88	GRIMM 'S KINDERGARTEN	SUBA	CL 215 50 20
89	PREESCOLAR LOS ANDES	SUBA	TV 59 B 128A 2840
90	GRANDES PERSONITAS DEL BOSQUE DE SUBA	SUBA	KR 95A 136 42 SUBA
91	GRUPO DE JUEGOS \DIBIDÄBI\''''	SUBA	CL 128 71 A 91
92	JARDIN INFANTIL GLOBITO ROJO	SUBA	CL 126B 49 99
93	MI PEQUEÑO MUNDO	SUBA	CL 131 77 04
94	BEAR 'S GUARDERIA MATERNAL	SUBA	CL 170 49A 42
95	GIMNASIO INFANTIL ESTININ	SUBA	CL 130 C BIS 106 13
96	CENTRO DE ESTIMULACION KID 'S ACADEMY	SUBA	CL 122 51 31
97	LICEO PEDAGÓGICO SHEKINÁ	SUBA	CL 129C BIS 103 40
98	LICEO VILLAS DEL NORTE	SUBA	CL 128 A 57B 69
99	MONTESSORI BRITISH SCHOOL	SUBA	CL 128 72 80
100	JARDIN INFANTIL LA CASITA DEL BOSQUE DE SUBA	SUBA	KR 95 A 138 58 EDIFICIO COMUNAL
101	LICEO PEDAGOGICO NATHAN SODERBLOM	SUBA	CL 134 A 91 77
102	JARDIN INFANTIL MOUGLI	SUBA	CL 103 70 58
103	JARDIN INFANTIL EDUCANDO CON AMOR	SUBA	KR 114C 151C 85
104	MOVIMIENTO DE ACCION SOCIAL	SUBA	CR 75D 146C 40
105	ASOCIACION PROBIENESTAR INFANTIL APROBI	SUBA	KR 109 137 45
106	FUNDACION HOGARES DE SOLIDARIDAD	SUBA	CL 134 125 B 10
107	HOGAR INFANTIL SOL SOLECITO	SUBA	KR 93 151 B 68
108	ASOCIACION JARDIN INFANTIL COMPARTIR SUBA III	SUBA	KR 115 146 17
109	SANTA ISABEL DE HUNGRIA	SUBA	CR 90 152B 24
110	MI PEQUEÑO MUNDO	SUBA	CR 70C 102 08
111	ASOCIACION COMPARTIR SUBA II	SUBA	TV 120 147 C 20
112	HOGAR INFANTIL ASOCIACION COMPARTIR SUBA	SUBA	KR 136 C 152F 44
113	HOGAR INFANTIL LAS MARIPOSAS	SUBA	KR 53 102A 28
114	ASOCIACION DE PADRES VECINOS Y AMIGOS DEL HOGAR INFANTIL AMIGUITOS	SUBA	KR 49 138 70
115	ASOCIACION DE PADRES Y VECINOS DEL HOGAR INFANTIL NUEVA ZELANDIA	SUBA	CL 181 46 22
116	MARIA INMACULADA	SUBA	DG 129 B BIS 93 C 03
117	CENTRO SOCIAL SANTA MAGDALENA SOFIA	SUBA	KR 59 B 129 B 61
118	LICEO INTEGRAL CRECIENDO CON AMOR	SUBA	KR 129 137 07
119	GIMNASIO INFANTIL LAS VILLAS	SUBA	AV VILLAS 128B 72
120	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD DE LA CASA VECINAL LOS COMUNEROS NORTE	SUBA	CL 140B 111A 30
121	INSTITUTO PEDAGOGICO CRECER LA FONTANA	SUBA	AVENIDA DE LAS MERCEDES 153 45
122	JARDIN INFANTIL ALEJANDRIA	SUBA	CL 118 71A 62
123	JARDIN INFANTIL EL PAYASO PLIN PLIN	SUBA	KR 113 C 145 63 APTO 101
124	CENTRO DE EDUCACION INICIAL LA CAMPIÑA DEL SABER	SUBA	KR 114 F 147 A 59 APTO 101
125	GUARDERIA Y JARDIN INFANTIL LOS PILOSITOS	SUBA	KR 113 C 145 15
126	JARDIN INFANTIL CAMPESTRE DEL NORTE	SUBA	CL 180 67 80
127	JARDIN INFANTIL ROTARITOS MIRAMAR	SUBA	CL 131 129 27
128	JARDIN INFANTIL ROTARITOS BILBAO	SUBA	KR 141ABIS 143A 16
129	JARDIN INFANTIL LA ALEGRIA DE CRECER	SUBA	CL 122 4820
130	JARDIN INFANTIL PSICOPEDAGÓGICO ANGELITOS	SUBA	CL 151 111 A 68 CASA 188

COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN
131	JARDÍN INFANTIL RONDITAS DE ALCAPARROS	SUBA	CL 132 B 110 A 01
132	JARDIN INFANTIL Y GUARDERIA \LA LUZ DE MI NIÑEZ\''''	SUBA	TV 127F 142 82
133	JARDIN INFANTIL ALBORADA NORTE	SUBA	CL 128 B 58 C 11
134	LICEO COLOMBIANO DE TELECOMUNICACIONES	SUBA	CL 139 145B 04
135	GIMNASIO BILINGUE MICHIGAN	SUBA	CL 159 A BIS 92 66
136	SAINT GREGORY GARDEN SCHOOL	SUBA	KR 50 114 42
137	JARDIN INFANTIL LOS MONACHOS PRE-ESCOLAR	SUBA	CL 128D 93 41
138	PREESCOLAR PINOCHO	SUBA	KR 83 145C 18 CASA 67
139	JARDIN INFANTIL EL PARAISO DE LOS GENIOS	SUBA	KR 111A 151 05 CASA 178
140	JARDIN INFANTIL EL PARAISO DE LOS GENIOS SEDE B	SUBA	CL 151 111A 57 CASA 181 OASIS III
141	COLEGIO ABRAHAM LINCOLN	SUBA	CL 170 51A 81
142	JARDIN INFANTIL LA CASITA DE DANY	SUBA	KR 113D 147A 52
143	LICEO SAN MARTIN	SUBA	KR 128 145 03
144	MUNDO FLIPPER	SUBA	CL 106 A 45A 46
145	JARDIN INFANTIL OSITOS LIBRES	SUBA	CL 133 A 103 02
146	CENTRO INFANTIL ESPIRITU SANTO	SUBA	KR 111A 151 13 OASIS 2
147	LICEO INFANTIL LOS CISNES	SUBA	CL 135A 108 10
148	CENTRO DE EDUCACION INFANTIL PROMESAS DEL MAÑANA	SUBA	KR 92 147B 35
149	JARDIN MATERNAL E INFANTIL DESCUBRIR	SUBA	CL 114 47A 09
150	JARDIN INFANTIL MIS CAPRICHITOS YRQ	SUBA	KR 102A 130C 34
151	JARDÍN INFANTIL "RINCÓN MADRE ADMIRABLE"	SUBA	KR 101 131 A 28 AURES I SUBA
152	JARDIN PSICOPEDAGOGICO PARQUE DE LAS VOCALES	SUBA	CL 147 A 45 94
153	LICEO INFANTIL RINCON DEL FUTURO	SUBA	CL 127 C 92 B 29
154	JARDIN INFANTIL EL REFUGIO DE LOS OSOS	SUBA	CL 122 50 63
155	JARDIN INFANTIL EL REFUGIO MATERNAL	SUBA	KR 100 139 27
156	JARDIN INFANTIL CHEZAN	SUBA	KR 95A 129 C 08
157	TALLER INFANTIL \PATICOS DEL MAR\''''	SUBA	CL 165 A 54 C 96
158	PRE-ESCOLAR EL DELFIN MAGICO	SUBA	KR 99A 134 20
159	FUNDACION NACIONAL PARA ANCIANOS Y NIÑOS DESAMPARADOS FUNANDES	SUBA	CL 129 124 32
160	JARDIN INFANTIL PEQUEÑITAS Y PEQUEÑITOS DE JESUS SEDE A	SUBA	KR 108 153 41
161	JARDIN INFANTIL PEQUEÑOS TALENTOS	SUBA	CL 138 57 31
162	JARDIN INFANTIL EL RENACUAJO PASEADOR	SUBA	CL 137 56A 16
163	JARDIN INFANTIL LOS DORMILONES	SUBA	KR 48 149 57
164	GUARDERIA Y PREESCOLAR CRAYOLAS	SUBA	CL 131 148 92
165	JARDIN INFANTIL MUNDO MAGICO DEL FUTURO	SUBA	KR 102A 139 38
166	JARDIN INFANTIL AVANZAR	SUBA	KR 100BIS 138 06
167	PREESCOLAR PASOS GIGANTES	SUBA	CL 127F 93D 23
168	THE WILLOWS JARDIN INFANTIL BILINGÜE LOS SAUCES	SUBA	CL 107 51 74
169	JARDIN INFANTIL EL RINCON DEL TERCEI PUENTE	SUBA	CL 173 67 80
170	FUNANDES RINCON	SUBA	CL 130 89 09
171	JARDIN INFANTIL EL RINCON DE POOH	SUBA	KR 127C 142C 29
172	COLEGIO SAMTA MARIANA DE JESUS	SUBA	CL 194 454 51
173	COLEGIO PONTEVEDRA ( ANTES JARDIN MI EDAD FELIZ)	SUBA	CL 116A 71C 34
174	JARDIN INFANTIL SAN GABRIEL ARCANGEL	SUBA	KR 54 106 13
175	LICEO GEMA	SUBA	CL 147C 98B 43

COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN
176	SEMILLAS DE SECUOYAS	SUBA	KR 47 104 05
177	JARDIN INFANTIL CARRUSEL DE ILUSIONES	SUBA	CL 98 68B 11
178	GUARDERIA JUAN NENE CORPAS	SUBA	KR 111 157 45
179	GUARDERIA JARDIN INFANTIL MIS PEQUEÑOS GENIOS	SUBA	KR 94A 131F 17
180	LICEO PSICOPEDAGOGICO MORATO	SUBA	DG 115 A 70 F 15
181	JARDIN INFANTIL ANGELITOS TRAVESIOS	SUBA	CL 145C 53B 03
182	JARDIN INFANTIL \EMBRIOLOGÍA DEL SABER\''''	SUBA	CL 135 49 34
183	LICEO PEDAGOGICO EL RINCON DE MIS SUEÑOS	SUBA	KR 102C 139 75
184	JARDIN GUARDERIA MAROMITAS INFANTILES	SUBA	KR 97 146D 58
185	JARDIN INFANTIL LA SOMBRILLITA AZUL	SUBA	KR 52A 174A 34
186	CENTRO DE ATENCION INTEGRAL AL PREESCOLAR RETOS Y RISAS	SUBA	CL 129B 92 18
187	COLEGIO SAINT FRANCIS GARDEN SCHOOL	SUBA	KR 50 114 A 44
188	JARDIN INFANTIL EL OSITO PUFF	SUBA	CL 145A 45A 44
189	JARDIN INFANTIL CARITAS FELICES	SUBA	KR 54 167 56
190	GIMNSIO INFANTIL SANTA ANA DE SUBA	SUBA	CL 129 F 88 C 37
191	GIMNASIO SANTANA DEL NORTE	SUBA	KR 58 130 A 78
192	CENTRO EDUCATIVO CHIQUITINES FELICES	SUBA	KR 48 124 47
193	LA CASA DE LOS PITUFOS	SUBA	KR 93 A 131 95
194	LOS CHIQUITINES, CRECIENDOCON AMOR.	SUBA	CL 130 C BIS A 99 70
195	JARDIN INFANTIL PEQUEÑOS PRADISTAS	SUBA	KR 53 A 128 B 53
196	JARDIN INFANTIL RISITAS Y LAGRIMAS	SUBA	CL 130 B 106 54
197	KINDERMUSIKAL PREESCOLAR	SUBA	CL 127 B 49 06
198	JARDIN INFANTIL BILINGUE NUEVO REINO DE TURINGIA	SUBA	KR 103B 152C 34
199	TALLER CREATIVO Y EDUCATIVO MIS PRIMEROS GARABATOS	SUBA	DG 145 120 19 PLAZUELASS DE SAN MARTIN 1
200	JARDIN INFANTIL Y MATERNAL BURBUJAS DE SABIDURIA	SUBA	CL 143 111 82
201	JARDIN PINCELES Y GARABATOS EN ACCION	SUBA	CL 128B 93D 44
202	LICEO INFANTIL UNIVERSO MAGICO	SUBA	KR 58 131 34
203	GIMNASIO SANTAMARIA DE LA COLINA	SUBA	KR 58 137 B 12
204	PROGRAMA PARA EL DESARROLLO INFANTIL SEMILLERO DE SUEÑOS	SUBA	KR 147 143 30
205	JARDIN INFANTIL SAGRADA FAMILIA	SUBA	KR 134 153 15
206	ANGELES DEL ARTE	SUBA	KR 114F 147A 05 APTO 101
207	GIMNASIO INFANTIL HORMIGUITAS FELICES	SUBA	CL 147 95A 06
208	JARDIN INFANTIL MIS AMIGOS Y YO	SUBA	CL 130 C BIS A 99 29
209	BETH BERAJOT	SUBA	CL 130B 104A 10
210	JARDIN INFANTIL HUELLITAS	SUBA	KR 113D 147A 21
211	JARDIN INFANTIL DESCUBRO MI MUNDO	SUBA	CL 156 C 99 48
212	JARDIN INFANTIL TRAZOS Y FIGURAS	SUBA	TV 127D BIS 139A 94
213	JARDIN INFANTIL SUEÑOS Y SONRISAS	SUBA	CL 130 F 99 56
214	JARDIN INFANTIL BURBUJITAS DE PAPEL	SUBA	KR 54 175 08
215	KINDERGARTEN TRAVESURAS	SUBA	CL 128 C 94 16
216	FUNDACION CRAN	SUBA	TV 77 162 06
217	JARDIN INFANTIL MI PEQUEÑO GRAN MUNDOL	SUBA	KR 50 A 174 A 33
218	ORGANIZACIÓN NACIONAL DE ATENCIÓN A MENORES Y JÓVENES - HOUSTON SCHOOL-	SUBA	TV 127B 137A 26
COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN
219	LICEO PEDAGÓGICO EL BATALLON DE LOS PILITOS	SUBA	KR 89 127D 37

220	LICEO INFANTIL LA ESPERANZA	SUBA	KR 154 135 09
221	TALLER INFANTIL LA MAGIA DE APRENDER	SUBA	CL 174 57 35
222	INSTITUTO PEDAGOGICO PARA EL DESARROLLO INFANTIL	SUBA	KR 92A 130 06
223	ENGLISH KINDERGARTEN	SUBA	CASA12 CALICHANA GUAYMARAL
224	COLEGIO MODERNO JOHN DEWEY	SUBA	TV 54 111 85
225	GIMNASIO VAGON DE SUEÑOS	SUBA	CL 132B 126D 87
226	INSTITUTO PEDAGÓGICO BILINGÜE LOS GENIOS DE EINSTEIN	SUBA	CL 129 C 98 03
227	FUNDACION AGAR	SUBA	CL 140 B 101B 23
228	JARDIN INFANTIL GIMNASIO LAS CEIBAS	SUBA	KR 50 114A 08
229	MINI CASITA DISNEY SALACUNA GUARDERIA	SUBA	KR 114 139 C 04
230	GUARDERIA Y TALLER CREATIVO INFANTIL GRANDES PERSONITAS	SUBA	KR 124 132 A – 09
231	LICEO MODERNO MI MUNDO IDEAL	SUBA	CL 143 A 127 D 04 07
232	JARDIN MATERNAL \CRECER - CREANDO"	SUBA	CL 127 A 91 28
233	JARDIN INFANTIL MAYITO	SUBA	KR 107 133A 17
234	UN MUNDO DEL SABER MIS PEQUEÑOS GIGANTES	SUBA	KR 87D 128 42
235	JARDIN INFANTIL PEQUEÑINES CREATIVOS	SUBA	CL 126 48 07
236	GIMNASIO INFANTIL LOS NIÑOS DEL MAÑANA	SUBA	CL 134D 47 27
237	JARDIN INFANTIL EL SULTAN DEL SABER J.D.	SUBA	CL 136 46 43
238	PREESCOLAR INTEGRAL PERSONALIZADO	SUBA	KR 53 104B 59
239	JARDIN INFANTIL GIRASOL	SUBA	CL 128 B 58 A 08
240	JARDIN INFANTIL PERSONITAS DE HOY Y DEL FUTURO LTDA	SUBA	TV 57 108 08
241	COLEGIO INFANTIL MODERNO INGLES	SUBA	KR 48 150 45
242	JADIN INFALNTIL FANTASMA GASPARIN	SUBA	KR 89 B 128D 27
243	JARDIN INFANTIL COMENCEMOS A VIVIR	SUBA	CL 174A 50A 34
244	LICEO NUEVA GENERACION	SUBA	KILOMETRO 6 VIA SUBA COTA
245	JARDIN INFANTIL EL GATO CON BOTAS	SUBA	KR 55 174A 69
246	LICEO GANDHI	SUBA	CL 136 50 43
247	VOLVER A LA VIDA	SUBA	KR 149C 138 43
248	A&B KINDER GARDEN	SUBA	CL 108 48 65
249	ACUARELA'S GARDEN	SUBA	CL 121 48 84
250	GIMNASIO INFANTIL LA CASITA DE GREGO	SUBA	KR 90 C 127 C 46
251	EL CASTILLO DEL SABER JARDIN INFANTIL	SUBA	KR 145 142 34 AGRUPACION 12 SALON COMUNAL
252	JARDIN Y GUARDERIA LA UNIVERSIDAD	SUBA	KR 109 137 77
253	LICEO PSICOPEDAGOGICO SAN MIGUEL	SUBA	CL 151 111 A 25 CASA 25 OASIS 4
254	JARDIN SOCIAL LOS PINOS	SUBA	CL 143A 141C 12
255	TALLER INFANTIL CRECIENDO Y CONSTRUYENDO	SUBA	CL 166BIS 54 14
256	GUARDERIA INFANTIL GIMNASIO ESCOCES	SUBA	KR 137 132D 50
257	JARDIN MATERNAL MUSICANDO	SUBA	KR 49 135 20
258	GIMNASIO JUVENIL COLOMBIANO	SUBA	CL 142 C BIS 129 A 30
259	GUARDERIA Y JARDIN INFANTIL LOS POPOCHOS	SUBA	CL 147 94A26
260	JARDIN INFANTIL MI PLANETA DE LETRAS	SUBA	CR 151C 37 B 04
261	LICEO HECTOR DIAZ	SUBA	KR 56 184 12
262	LICEO PEDAGOGICO MUNDO MAGICO	SUBA	CL 150 114C 10 CASA 117
COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN
263	CENTRO INFANTIL MUNDO FELIZ	SUBA	KR 116 152 20 SAL¿N COMUNAL
264	HOFFMAN`S GARDEN	SUBA	CL 185 55B 41

265	PREESCOLAR MI DULCE MARIA	SUBA	KR 49 146 03
266	PATICOS GARDEN	SUBA	CL 129C 93 C 05
267	LICEO INFANTIL ALPINITOS	SUBA	CL 152 117 56
268	PREESCOLAR TALENTOS EMPRENDEDORES	SUBA	CL 120 70D 84
269	JARDIN INFANTIL MI VIDA INFANCIA FELIZ	SUBA	CL 152 A 117 03
270	JARDIN INFANTIL SEMILLITAS MOSTAZA	SUBA	CL 135 49 64
271	JARDIN INFANTIL SEMILLITAS	SUBA	KR 113B 152D 29
272	LICEO INFANTIL PRINCIPE DE GALES.	SUBA	KR 60 160 95
273	COLEGIO ARCA INTERNACIONAL	SUBA	DG 157 77 15
274	CHIQUITINES CENTRO DE ESTIMULACIÓN	SUBA	CL 147 A 53 64
275	JARDIN INFANTIL PILATUNAS	SUBA	CL 150 A 114 G 27
276	JARDIN INFANTIL NIÑOS DE PAZ	SUBA	KR 141 C 143 B 30
277	LICEO LOS ANGELES SUBA	SUBA	CL 136 93A 45
278	JARDIN INFANTIL PIKIKOS	SUBA	KR 71A 116A 05
279	GIMNASIO INFANTIL ALMENDROS	SUBA	KR 114B 152B 78
280	ASOCIACIÓN SOL'ENFANCE	SUBA	CL 165 A 54 56
281	FUNDACION JARDIN INFANTIL GUILFORD.	SUBA	CL 134 91 99
282	TALLER INFANTIL SEMILLITAS DE BENDICION	SUBA	KR 128 145 15
283	GIMNASIO INFANTIL	SUBA	CL 126 60 13
284	JARDIN INFANTIL LOS CIRUELOS	SUBA	KR 116 152 91
285	JARDIN INFANTIL CELESTIN FREINET	SUBA	CL 137 137 03
286	GIMNASIO Y PREESCOLAR PSICOPEDAGOGICO CONDEMARIN	SUBA	CL 130C BIS B 98 06
287	INSTITUTO PEDAGOGICO DE FORMACION INFANTIL - IFI	SUBA	KR 95A 138 65 SALÓN SOCIAL CONJUNTO BOSQUE CENTRAL DE SUBA
288	GIMNASIO SWEET HOME	SUBA	CL 137 ABIS 103 34
289	COLEGIO NACIDOS PARA TRIUNFAR EN CRISTO	SUBA	KR 114 C 151 C 1014
290	JARDIN INFANTIL LA FANTASIA DEL CONOCIMIENTO	SUBA	CLL 144C 141A 48
291	JARDIN SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	SUBA	CL 132D 100A 65
292	JARDIN INFANTIL ARCOIRIS DE ENSUEÑO	SUBA	CL 150 A 53 A 91
293	CENTRO DE ESTIMULACION ADECUADA SUEÑOS Y ALEGRÍAS	SUBA	CL 144C 141A 82
294	JARDIN INFANTIL EL CASTILLO DE LOS OSOS	SUBA	KR 98 147 84
295	LICEO CRECER EL RENACER	SUBA	KR 105C 130C 08
296	JARDIN INFANTIL FANA	SUBA	KR 96 156 B 18
297	JARDIN INFANTIL EL REY THOMAS	SUBA	KR 114 A 151 D 12 ALMENDROS
298	GIMNASIO INFANTIL GOTITAS DE AMOR	SUBA	CL 127 B 45 28
299	LICEO INFANTIL ALPINITOS	SUBA	CL 152 117 56
300	JARDIN CONFINANCIADO PIEDRA VERDE CELESTIN FREINET	SUBA	KR 136 133 40
301	JARDIN INFANTIL GIMNASIO SANTA MARIA	SUBA	KR 92 161 24
302	MARYLAND'S SCHOOL	SUBA	CL 159 A BIS 92 66
303	EXCELLENT STUDENT LTDA.	SUBA	CL 171 55B 11
304	GIMNASIO PEDAGÓGICO MARÍA MONTESSORY	SUBA	KR 114A 152B 67
305	MOVIMIENTO DE ACCION SOCIAL PARROQUIA NIZA	SUBA	CR 75D 146C 40
306	SAINT ANGEL BILINGUAL SCHOOL	SUBA	CL 151 109A 54 CAS 13
COD	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN
307	GIMNASIO DESIM	SUBA	CL 183 55D 50
308	JARDIN INFANTIL Y GUARDERIA DEJANDO HUELLAS	SUBA	CL 151 109A 54 CASA 34 RESERVA DEL OASIS ETAPA I
309	JARDIN INFANTIL EDUARDO CABALLERO CALDERON	SUBA	CL 132D BIS 132 08

310	FUNDACIÓN NACIONAL PARA ANCIANOS Y NIÑOS DESAMPARADOS - FUNANDES	SUBA	KR 144A 132B 96
311	JARDIN MATERNAL SUEÑITOS	SUBA	CL 119A 70C 48
312	GUARDERIA PREESCOLAR LOS PEQUEÑOS MUPPET´S	SUBA	KR 103 B 152 63
313	COLEGIO HIJAS DE CRISTO REY	SUBA	AV CL 138 58 D 50
314	KINDER BLANCA NIEVES	SUBA	KR 70A 123 04
315	LICEO BANBINI	SUBA	KR 61 160 15
316	FUNDACION SOCIAL LATIA LOREN	SUBA	KR 114 152D 09
317	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO SANCIPRIANO	SUBA	CL 166 BIS 54 64
318	GIMNASIO BOSQUES DEL NOGAL	SUBA	KR 130 132A 72
319	TALLER INFANTIL EL TESORO DEL SABER ALBEAR DE SUBA	SUBA	CL136A 144 58 Edificio Comunal
320	JARDIN INFANTIL CHIQUITINES DEL MIRADOR	SUBA	KR 92 162 40 sede social segundo
321	FUNDACION EDUCATIVA ARENAS GONZALEZ	SUBA	CL 152A 102 51
322	JARDIN INFANTIL LA CASITA DE ANNIE E.U	SUBA	KR 70 95 18
323	JARDIN INFANTIL EL PORTAL MAGICO	SUBA	CL 174B 55 C10
324	JARDIN GUARDERIA MARQUESITOS DE PONTEVEDRA	SUBA	CL 98 A 71 03
325	JARDIN MATERNAL ESCALANDO	SUBA	CL 127 D 70 D 22