



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# DIRECCIÓN EDUCATIVA

Fernando Arévalo-Medina

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de las

Organizaciones



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA  
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**DIRECCIÓN EDUCATIVA**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

**FERNANDO DAVID ARÉVALO MEDINA**

Asesor: Pablo Domínguez Estrada

Lima, septiembre de 2018

*Agradezco a Manolo Alcázar, que me ha enseñado tanto.*

*Dedico este trabajo a mi querida esposa Kelly y a nuestros tesoros:  
Guadalupe, Josemaría, Santiago, Gabriel y Fátima  
sin su apoyo incondicional este sueño no se hubiera hecho realidad.*

## Tabla de contenido

Introducción.....	1
Las Decisiones de Gobierno, según Pérez López (1993) .....	4
I.1. La escuela como institución.....	4
I.2. La dirección en la empresa .....	7
I.3. Funciones fundamentales de la dirección .....	7
I.4. Clasificación de las actividades directivas.....	9
Recojo de Información .....	12
II.1. Entrevistas estructuradas a directivo.....	12
II.1.1. Director General.....	12
II.1.2. Directora Ejecutiva.....	16
II.1.3. Director Académico .....	18
II.1.4. Director de Participación Estudiantil .....	20
II.1.5. Sub- directores de Nivel.....	21
II.1.5.1. Nivel Inicial .....	21
II.1.5.2. Nivel Primaria .....	23
II.1.5.3. Nivel Secundaria.....	24
II.1.6. Administrador.....	26
II.2. Inventario de documentos de gestión del colegio .....	27
II.2.1. Análisis de los documentos .....	27
Análisis de Identificación de los Procesos de Dirección Existentes .....	28
III.1. Proceso de diseño de propuesta de servicio .....	29
III.2. Proceso de remuneraciones .....	29
III.3. Proceso de desarrollo de los profesores .....	29
III.4. Proceso de planeamiento .....	29
III.5. Proceso de incentivos .....	30
III.6. Proceso de evaluación de desempeño .....	30
III.7. Proceso de control económico.....	30

III.8. Procesos de control de operaciones.....	31
III.9. Proceso de atracción del talento .....	31
III.10. Proceso de investigación y desarrollo .....	31
Conclusiones.....	33
Recomendaciones .....	34
Referencias Bibliográficas.....	36
Anexo I Cuestionario para las Entrevistas.....	37
Anexo II Antigüedad del Personal Actual.....	39

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Componentes de la organización formal.....	5
Figura 2 Procesos de dirección para la existencia de una organización.....	6
Figura 3 Procesos de dirección.....	8
Figura 4 Dimensiones de la dirección .....	9

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Procesos de dirección existentes en el colegio.....	28
Tabla 2 Antigüedad del personal del colegio .....	39



## Resumen

La actual coyuntura de nuestro país requiere la búsqueda de nuevas energías para la salud del cuerpo social y político con una proyección que no se agote en las dificultades y fracasos presentes sino que, aprendiendo de ellos, prepare a sus jóvenes para que sean capaces de configurar un mejor presente en el futuro que les toque protagonizar. Esto requiere una adecuada dirección de las instituciones educativas como clave para mejorar la calidad de la educación ya que en ella la creación de valor y la promoción de las personas coinciden. Por tanto, es sumamente pertinente el análisis y propuesta de renovados modelos de gestión de las instituciones educativas para que sean más eficaces en su objetivo de ayudar a mejorar a las personas. En el presente trabajo proponemos la pertinencia para la dirección educativa de las funciones directivas del modelo antropológico de la organización del Profesor Juan Antonio Pérez López. Comenzamos con la presentación resumida de las funciones directivas; luego presentamos la información recogida mediante entrevistas a los directivos de uno de los colegios más prestigiosos del país y un inventario de sus documentos de gestión, para pasar al análisis crítico y culminar con las conclusiones generales y recomendaciones.

*Palabras clave:* calidad educativa; dirección educativa; dimensión estratégica; dimensión ejecutiva; dimensión de liderazgo.

## Abstract

The current situation of our country requires the search of new energies for the welfare of the social and political body with a projection that does not exhaust itself in the present difficulties and failures but, learning from them, prepares its young people so that they are able to configure a better present when their moment comes. This requires an adequate direction of the educational institutions as a key to improve the quality of education since in it the creation of value and the promotion of people coincide. Therefore, the analysis and proposal of renewed management models for educational institutions is highly relevant so that they become more effective in their goal of helping to improve people. In the present work we propose the relevance for the educational direction of the directive functions of the anthropological model of the organization of Professor Juan Antonio Pérez López. We begin with the summary presentation of the leading functions; then presents the information collected through interviews with the directors of one of the most prestigious schools in the country and the inventory of their management documents, to move to critical analysis and culminate with the general conclusions and recommendations.

*Keywords:* quality education; educational management; strategic dimension; executive dimension; leadership dimension.

## Introducción

Hace más de una década, en nuestro país el Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2003) acuñó la expresión “emergencia educativa” para indicar la urgente necesidad de reforma de nuestros sistemas educativos a fin que respondan a las necesidades de los niños en el contexto de las demandas de la coyuntura epocal en que nos encontramos.

Variables como “educación de calidad”, “educación integral” o “educación en valores” se han ido incorporando a los discursos y proyectos a modo de respuesta ante dicha emergencia, tanto en el sector público como en el privado. Por su parte, las reformas pasan por la reorganización de las escuelas a través de programas de intervención o la creación de nuevos colegios acordes con la satisfacción de las necesidades detectadas como desatendidas o prioritarias. En esta estela, hemos visto surgir iniciativas inéditas que disponen de los medios necesarios para llevar a cabo labores educativas exitosas, como las redes de colegios religiosos, estatales y laicos, así como escuelas individuales destacadas. Todo este conjunto representa una muestra de la capacidad para llevar a cabo desempeños educativos apropiados para lograr estándares internacionales de calidad educativa.

Ahora bien, además de los resultados académicos que se reflejan en las calificaciones de los estudiantes, cabe cuestionarse: ¿a qué nos referimos cuando hablamos de calidad educativa? Junto a ello y debido a las características propias del sector educativo, el cuestionamiento se extiende al modelo de gestión y la propuesta educativa: ¿incluyen líneas de acción que aseguren la formación completa de los alumnos?, ¿estamos formando personas íntegras que pondrán sus talentos al servicio del país o preparamos genios que pongan un precio a sus habilidades?

En la tradición occidental, la educación de las personas implica ocuparse del desarrollo de las capacidades humanas que trascienden su dimensión cuantitativa. Algunos lo han comprendido y además de las notas estimulan las habilidades blandas como la comunicación en público o el trabajo en equipo, aunque también convendría tener en cuenta la mejor manera de enriquecer la interioridad de las personas que es la formación de virtudes.

Entre otras cosas, la adecuada dirección de las iniciativas de reforma es clave para alcanzar los nobles propósitos que se manifiestan ya que de la formulación de los proyectos no se pasa a la ejecución de manera automática; la puesta en práctica pasa por el querer de las personas concretas. Si consideramos que en la educación la creación de valor y la promoción de las personas coinciden, entonces es sumamente pertinente el análisis y propuesta de renovados modelos de gestión en aras al desarrollo del sistema para que sean más eficaces en su objetivo de ayudar a mejorar a las personas.

El profesor Juan Antonio Pérez López propuso un modelo de funcionamiento de organizaciones al que denominó "antropológico" porque aborda las diversas dimensiones del funcionamiento de la organización. En el sector comercial, dicho autor y el modelo antropológico están teniendo mucha acogida porque a la vez que enfatiza la eficacia de los resultados cuantitativos de la empresa, destaca también el desarrollo de las capacidades y promueve el logro del crecimiento personal de los partícipes.

Al interior del modelo, Pérez López propone que la dirección de la organización tiene tres funciones clave de acuerdo a las cuales se llevan a cabo las diversas tareas del directivo que dirige una organización. Dichas funciones de la dirección despliegan tres procesos: formulación del propósito (estrategia), estructuración del propósito (coordinación) y la puesta en práctica del propósito (motivación de las personas). Estos tres procesos representan o aglutinan las funciones que el gobierno de la escuela demandaría de acuerdo a este modelo.

Una de las intuiciones que guían este trabajo es la convicción según la cual la dirección de las instituciones educativas podría enriquecerse mucho con la propuesta del profesor Pérez López ya que es integral. En esta tesis se presenta un proceso de recojo de información de los procesos de dirección existentes en el colegio para analizar su funcionamiento bajo las categorías de las tres funciones directivas del modelo e identificar los procesos de dirección efectivamente existentes con el ulterior propósito de saber si están bien diseñados, cuáles faltan y cómo se pueden mejorar. En este sentido, en ocasiones se harán precisiones teniendo en cuenta o suponiendo la institución educativa como organización protagonista

La manera en que se llevará a cabo la investigación será mediante el estudio de una situación real: una escuela valorada con esta óptica; combinando el uso de estrategias e instrumentos de recojo de información con el análisis y la reflexión que ofrecerá el investigador, sobre la base de los alcances del modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López (se han reemplazado los nombres reales con otros ficticios).

En los siguientes apartados haré una apretada síntesis de las funciones de la dirección que propone el profesor Pérez López como parte del modelo antropológico de la organización que en vida investigó y enseñó.

Seguidamente, reseñaré las entrevistas en profundidad realizadas al cuerpo de directivos del Colegio Sembradores con el propósito de identificar la existencia de procesos de soporte para las funciones directivas. Adicionalmente, presentaré un inventario de documentos de gestión acompañado por unas reflexiones.

Luego de presentar el resultado de las entrevistas y los documentos, ensayaré un análisis al respecto para llegar a ofrecer una reflexión conclusiva en la cual procuraré evidenciar la pertinencia de esta parte del modelo antropológico para la organización educativa, así como sugerir recomendaciones prácticas para los directivos de la escuela.

Aclaro que se mencionan los colaboradores en general cuando se refiere a cualquier integrante de la escuela. Y se designan como profesionales o educadores (indistintamente) a quienes se encargan del trabajo directo con los alumnos.

## **Las Decisiones de Gobierno, según Pérez López (1993)**

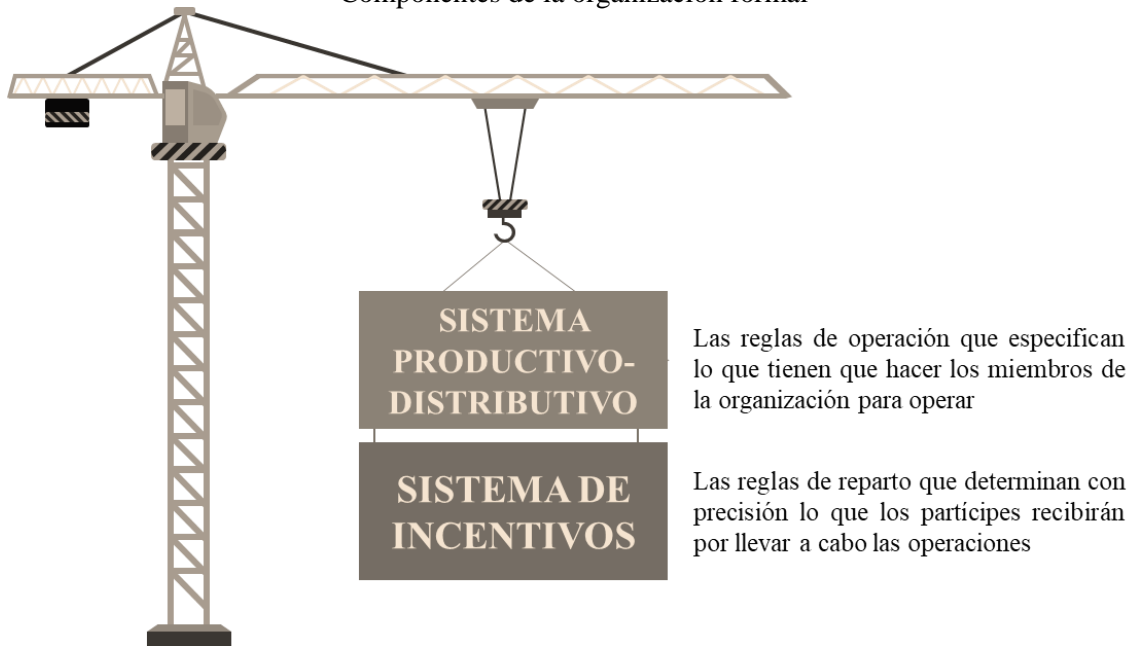
### **I.1. La escuela como institución**

En su texto, Pérez López (p. 28 y s.) propone que una institución es una organización que procura que sus miembros alcancen satisfacciones actuales sin que estas sean perjudiciales para las otras necesidades de la persona que no se satisfacen directamente al alcanzar la satisfacción actual. Esta clase de organización no se ocupa solo de lo que hace y cómo lo hace sino que considera también el para qué lo hace; de esta manera, la organización brinda un sentido a todas las acciones que coordina; ese sentido consiste en una valoración respecto de lo que hace y para quién lo hace porque la satisfacción actual de sus miembros no es la meta final de sus actividades sino la contribución a ese conjunto que representa cada quien y que la organización desea promover en parte, afectando positivamente sus demás aspectos. Por tanto, a modo de síntesis, podríamos mencionar que cuando una organización tiene una misión tan potente que consigue que sus miembros se identifiquen con ella de manera estable en el tiempo, estamos ante una institución.

Por su parte, una escuela es un tipo de organización reconocida socialmente que de acuerdo a sus fines congrega a sus participantes, productores y consumidores del servicio que ofrece. Su público objetivo son las familias y su actividad es un servicio específico que pone en marcha una fórmula de aplicación de actividades estructuradas que tienen lugar al interior de unas instalaciones concretas y durante la mayor parte del tiempo semanal de los alumnos con el propósito de obtener aprendizajes como resultado de los esfuerzos desplegados.

Como tal organización se erige en torno a una estructura interna legalmente instituida para articular su servicio en favor de los hijos de las familias que necesitan de su apoyo. Pérez López (2006, p. 14) establece claramente que, en general, la aplicación efectiva de la fórmula en que consiste el servicio requiere un doble cauce formal:

Figura 1  
Componentes de la organización formal



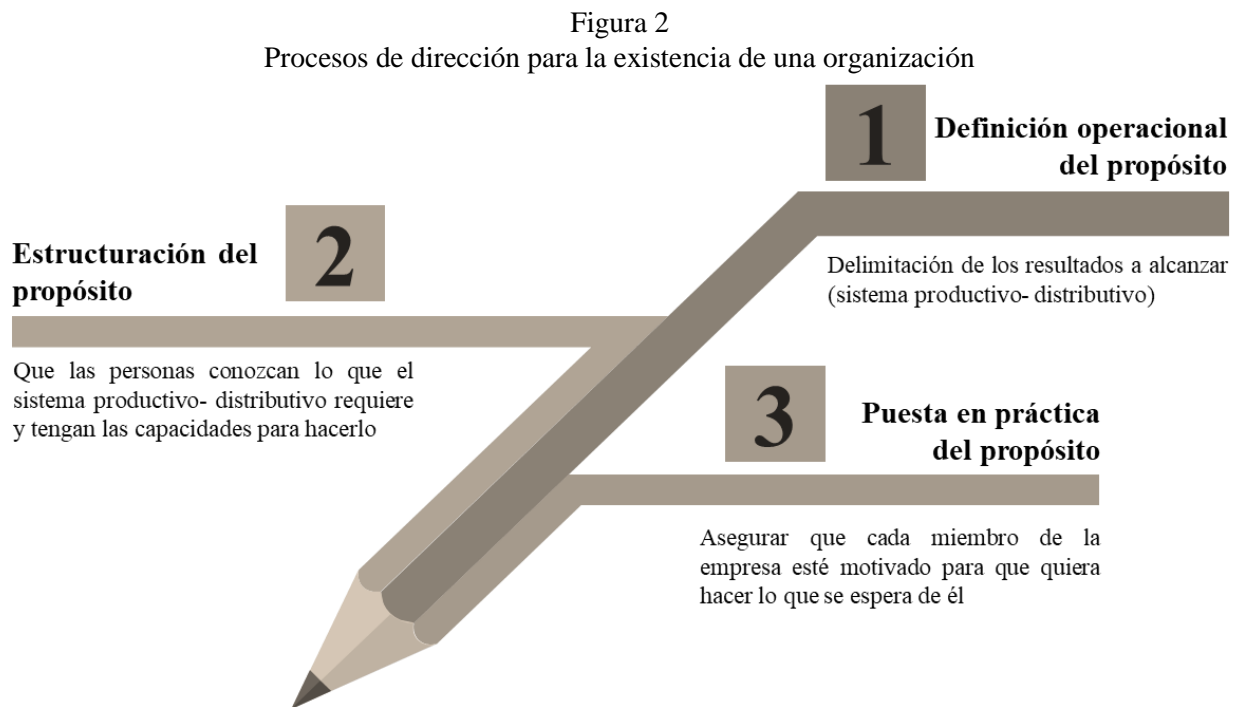
Fuente: elaboración propia.

Ciertamente, puede distinguirse la estructura formal de la organización, de las personas que la integran participando de sus operaciones.

Nuestro autor resalta esa diferencia y la sintetiza con las expresiones “organización formal” (sistema y estructura formal) y “organización informal” (estructura real), siendo que la primera, junto con el estilo de dirección, tienen un papel activo en la formación de la estructura real.

Pérez López enseña que los procesos realmente importantes para una organización se encuentran en ese plano más profundo que lo inmediatamente visible a través de la estructura formal; considera las interacciones no formalizadas de los partícipes que al ser personas reales no se reducen a lo que el perfil del puesto o la función encomendada representan; de sus interacciones es que, en último término, depende el futuro de la organización en su conjunto.

Junto a ello, señala que el funcionamiento efectivo de una organización requiere que las personas quieran participar y que posean las capacidades para organizarse de acuerdo a los dos conjuntos de reglas mencionados. Bajo esta perspectiva, enriquece u operativiza su planteamiento al ampliarlo con dos considerandos adicionales que son procesos fundamentales para la existencia de la institución:



Fuente: elaboración propia. JAPL, p. 122

De esta manera, nos encontramos con una síntesis de “procesos vitales” mediante los que se definen operacionalmente los propósitos, se comunica y se motiva (p. 19) para lograr la puesta en marcha del negocio y lograr los resultados esperados.

En el caso escolar, la misión de la institución es muy noble ya que se trata de ayudar a otros a que mejoren como personas, mediante una larga convivencia temporal y a través de la puesta en escena de las capacidades evaluativas y operativas de los educadores y demás colaboradores. La misión de la escuela, por tanto, tiene un mayor potencial de compromiso.

Para este sector, la generación de valor y la promoción de la persona son la misma cosa porque el reto que afronta, es decir, la necesidad a resolver es el desarrollo o crecimiento de la persona. Entre otros asuntos, el directivo tiene la tarea de convocar y fidelizar a colaboradores que adquieran un amplio y muy duradero compromiso con la institución escolar a fin que sus objetivos de formar a las personas de sus alumnos sean logrados y constituyan la huella que los maestros dejen impregnados en los años de su labor.

## **I.2. La dirección en la empresa**

La supervivencia de una empresa real descansa en el adecuado funcionamiento de los tres procesos mencionados en la figura 2, cuya adecuada ejecución compone el conjunto de funciones o tareas prioritarias de los directivos.

Podemos vislumbrar el arduo encargo de la dirección que procura sostener dichos procesos a través de un equipo de personas cuya vida es más compleja que la función que tiene encargada en la empresa y cuya actividad suele ser más diversa que lo que se estipula en las reglas formales.

La consideración de la dimensión informal de la organización permite constatar que la empresa real no es algo estático sino que al estar compuesta por seres vivos y libres, está abierta a un desarrollo constante y por ello los tres procesos marcan un itinerario que nunca está completamente realizado, constituyendo un fecundo campo de actividad para la acción directiva porque son, en definitiva, procesos continuos (p. 20) que con el tiempo y la acumulación de experiencia van concretando más el propósito y se comunican a cada quien para que haga su parte mientras que se procura mantener y mejorar la motivación de seguir participando en la empresa de modo que esta mantenga sus operaciones y alcance los indicadores previstos de atención y resultados.

De esta manera, no es difícil comprender que las interacciones informales de los miembros de la institución influyen en los tres procesos en que se encuentran envueltos y acaban afectando la vida completa de la propia organización. Por tanto, el directivo tiene el desafío de hallar el modo de alinear esa dimensión informal (sistema informal) con el desarrollo positivo de los tres procesos fundamentales de la empresa.

## **I.3. Funciones fundamentales de la dirección**

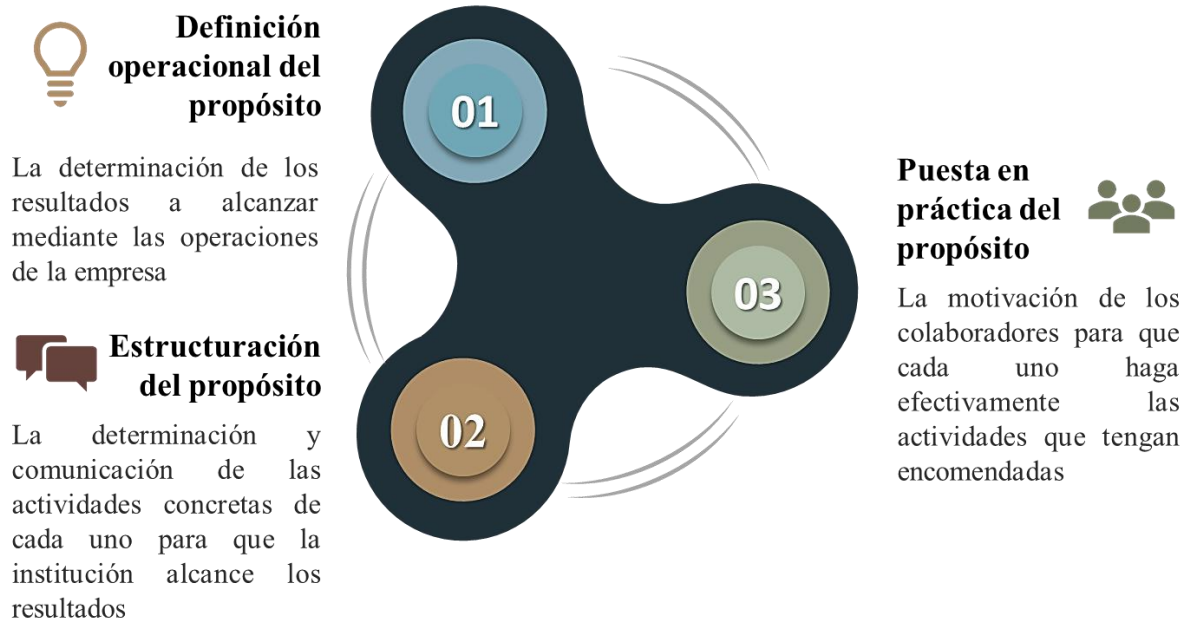
Al final del apartado anterior nos hemos acercado al sistema informal y a los elementos clave de la organización, señalando su mutua implicación e influencia recíproca, reconociendo especialmente el papel protagónico de la iniciativa de los trabajadores que disponen libremente su propia dedicación a los encargos recibidos.

Ahora glosamos brevemente el capítulo octavo (p. 121 y ss) del texto de referencia del profesor Pérez López para desagregar cuáles son las tareas específicas del directivo al interior de ese triple fundamento de la organización que está animado por la libertad de los trabajadores.

Fiel a su estilo, el autor comienza indicando que solo hay organización cuando se dan cita estos tres procesos de dirección:



Figura 3  
Procesos de dirección



Fuente: Elaboración propia.

Ese conjunto de elementos básicos, permite considerar que aunque el gobierno de la escuela pueda revestir formas muy diversas, está fuera de toda duda que corresponden unas funciones básicas para el directivo que necesariamente están presentes a fin que la organización pueda alcanzar los resultados que se propone para asegurar su propia supervivencia y crecimiento. Estas funciones, por tanto, constituyen un conjunto de procesos de actuación para el directivo.

En una escuela, por ejemplo, se tiene que definir o delimitar cuál es el modelo educativo a implementar de acuerdo al propósito (axiología) y con ello diseñar todo el plan de negocios con los componentes estructurales a implementar (plan estratégico, niveles educativos, cantidad de alumnos, perfil de familias, perfil de colaboradores docentes, áreas de trabajo, opción curricular, proyectos específicos, cantidad de coordinaciones, componente legal, contratos, estudio de mercado, modelo financiero, administración ordinaria, contabilidad). Junto a ello, el equipo directivo diseña planes de trabajo por año, aterrizando la definición operacional al programar qué actividades concretas hay que hacer y quién se hará cargo de qué. En último lugar, todo lo previsto tiene que dar lugar a una actividad armoniosa con el propósito y con toda la planificación elaborada para el año escolar asegurando tanto la captación de familias para la matrícula escolar de sus hijos de acuerdo a la capacidad instalada como la presencia puntual de los profesionales contratados para la ejecución de la actividad educativa específica en línea con el modelo educativo adoptado.

De esta manera, queda claro que, propiamente, el directivo tendrá que modelar la dimensión formal de la organización diseñando toda la operación según el servicio a

ofrecer y dotando de procesos formalizados de soporte a las funciones directivas, a fin de dar lugar a dos tipos de actividades: las programadas o previstas por el sistema formal y las actividades directivas que son las que suplen todo lo que falta a las primeras para solucionar efectivamente los problemas que la marcha de la operación del negocio vaya generando. Pérez López indica que este es el lugar de las decisiones directivas ya que la supervivencia y continuidad de la empresa no debe vacilar sino que el directivo aporta lo que le falta a las actividades previstas para conseguir los resultados propuestos.

#### I.4. Clasificación de las actividades directivas

Las distinciones señaladas previamente para las funciones directivas representan los ejes de intervención para la actividad directiva presente, es decir, para las decisiones que debe tomar en el curso de la vida cotidiana de la institución a través de las solicitudes que hace a sus subordinados (mando).

Para comprender mejor las acciones que se siguen en cada grupo de funciones, nuestro autor (p. 125) las clasifica en tres dimensiones porque en cada caso requieren capacidades y habilidades diferentes del directivo:

Figura 4  
Dimensiones de la dirección



Fuente Elaboración propia.

Pérez López (p. 129 y ss.) describe con lujo de detalles cada componente, que presento sintéticamente a continuación con cierta referencia al sector educativo.

- i. Dimensión estratégica

El estrategia identifica oportunidades inmediatas de conseguir la obtención de decisiones de compra de los servicios ofrecidos por la aplicación de las capacidades productivas de su organización, con ello asegura la supervivencia y continuación de la organización.

La habilidad estratégica del directivo se encuentra en la capacidad de identificar oportunidades en un perfil de familias (con capacidad de comprometerse con la escuela a largo plazo) y de formular una propuesta de servicio sostenible que se adapte tanto a las necesidades como a las expectativas de ese sector de mercado.

Por el tipo de servicio, en el sector educativo de gestión privada, la eficacia de la estrategia consiste esencialmente en la obtención de clientes consumidores ya que el servicio que ofrece la institución educativa es de muy largo plazo.

Por tanto, la capacidad estratégica del directivo le permitirá asegurar la cantidad suficiente o total de contratos de servicio con las familias de acuerdo a su capacidad instalada para cada año lectivo, en una cadena de largo plazo mediante la que los mismos clientes renueven su decisión de compra año tras año. Junto a esto, esta capacidad implica la reducción de recursos para el logro de los resultados (sin afectar negativamente las otras dos dimensiones).

#### ii. Dimensión ejecutiva

La capacidad ejecutiva se refiere a la aptitud para relacionar los encargos y tareas con las capacidades de los colaboradores a los que dirige, aprovechando sus motivos intrínsecos. A diferencia de la dimensión anterior, en esta el directivo tiene la capacidad de descubrir capacidades en las personas y hacerlas oportunas al interior del conjunto del servicio que ofrece la organización. Esta habilidad sirve para apreciar y ocuparse de la capacidad que sus colaboradores poseen para poder hacer, llegando incluso a desarrollar esas capacidades.

Entre otras cosas, la habilidad ejecutiva permite al directivo escolar el reclutamiento de educadores con el debido perfil no solo para desempeñar los encargos previstos en la dimensión estratégica sino también para comprometerse con un proceso de aprendizaje continuo, es decir, con aptitud y actitud para la mejora continua de sus capacidades. El desafío para la capacidad ejecutiva incluye la estimulación y desarrollo de la capacidad de moverse por los motivos internos que representa el aprendizaje, por parte de sus colaboradores.

Por tanto, el talento ejecutivo le permitirá presentar su fórmula de servicio (modelo educativo) de manera tal que los educadores puedan identificarse al interior del mismo como colaboradores activos a través de la puesta en práctica de sus habilidades particulares, encontrando paulatinamente la satisfacción de sentirse útiles mientras mejoran sus capacidades profesionales al servicio de las familias y alumnos en la institución educativa. Usualmente, todas las personas son sensibles a la atracción que produce el aprendizaje pero alinear esta motivación con el quehacer profesional

específico del maestro y constituirla en uno de los pilares de su acción educativa es un reto solo alcanzable para el directivo que posea la capacidad ejecutiva.

### iii. Dimensión de liderazgo

Esta capacidad se refiere a la ocupación del directivo por la satisfacción de las necesidades reales de las personas mediante los bienes o servicios que ofrece su organización, en la que participan como consumidores o productores. De esta manera, además de la cantidad de clientes y de la comodidad de los colaboradores, se ocupa que sus subordinados aprendan a valorar cómo sus acciones afectan a las otras personas. Esta consideración le lleva a conseguir que las acciones de sus colaboradores estén movidas principalmente por la atención de las necesidades concretas de las personas a quienes están orientadas, para ayudarles a mejorar.

Esta cualidad permite al directivo sembrar unidad en la organización ya que cuando está presente ayuda a resolver el conflicto que se produce entre la dimensión estratégica (los resultados) y la ejecutiva (capacidad) ya que el logro de los resultados suele requerir un esfuerzo por emplear las propias capacidades que no siempre es atractivo (sacrificio). A diferencia de las otras dos dimensiones, que suponen predisposiciones naturales, la dimensión de liderazgo se adquiere y desarrolla dependiendo del esfuerzo personal del propio directivo.

Cuando se posee esta dimensión, además de las anteriores, puede tener cabida la actividad educativa en toda su extensión ya que lo propio de la misma es la atención de la persona singular del alumno para ayudarle a mejorar en lo que corresponda a su estadio natural de desarrollo y a descubrir el sentido en que puede aplicar sus capacidades para continuar mejorándose a sí mismo mientras ayuda a resolver los problemas objetivos que tendrá que afrontar al dar el siguiente paso mediante el trabajo profesional y el desempeño social.

Por tanto, el directivo que es líder ayudará a sus colaboradores a aprender a moverse por motivos trascendentes, es decir, por atender las necesidades reales de cada una de las personas a las que llegan mediante su participación en la escuela.

## Recojo de Información

Se hizo el recojo de información acerca de los procesos de dirección existentes en el colegio para ver si contemplan las tres funciones directivas del modelo antropológico de Pérez López.

### II.1. Entrevistas estructuradas a directivo

#### II.1.1. Director General

##### A. Datos Generales

- NOMBRE: Alcuino York
- FECHA: Jueves, 08 de febrero de 2018
- DURACIÓN: 03 horas y media
- ENTREVISTADOR: David Arévalo Medina
- OBJETIVO: Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

##### B. Descripción

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Alcuino York.

##### C. Primera parte

El colegio es presentado de la siguiente manera: es una institución educativa particular, de convivencia mixta y educación diferenciada que cuenta con la aprobación del Ministerio de Educación.

El propósito del Colegio consiste en ofrecer una ayuda cualificada y personalizada a las familias que solicitan sus servicios a través de la atención educativa de sus hijos. La formulación operacional de este propósito es tarea que realiza el Director considerando tanto el modelo educativo como el segmento social elegido, con una propuesta de negocio específica.

El Director considera que la relación familia- escuela en clave de colaboración recíproca es fundamental para lograr el propósito que se ha definido. La articulación formal y operativa de la relación familia- escuela se hace efectiva a través de la persona del profesor y los padres de cada alumno en favor del aprendizaje del hijo.

La ayuda que el colegio ofrece se estructura a lo largo de los cinco días hábiles de la semana, en un horario de 7:45 a 3:00 con clases regulares y muchas actividades complementarias.

Para las remuneraciones, el Director contempla los montos de los sueldos de mercado y fija escalas con cada educador en función de variables adicionales (carga familiar, calificación de desempeño, permanencia, grados académicos, aportes de investigación). Se propone estandarizar los montos para el futuro.

Los términos de la relación institucional con el ente regulador (Ministerio de Educación) son fijados por la dirección de acuerdo al cumplimiento de lo establecido por Ley. Sin embargo, los alcances de las disposiciones del Ministerio de Educación no tienen un impacto directo en las operaciones debido a que la institución no basa su oferta de valor solamente en los parámetros fijados por el ente regulador. El cumplimiento de las disposiciones de los otros entes reguladores está encargado a la administración (INDECI), contabilidad (SUNAT), la asesoría legal (INDECOPI), etc.

De acuerdo al Director, no hay sistema de incentivos como tal pero sí se cuentan con políticas de trabajo que facilitan el despliegue de las capacidades de los profesores, se les ofrece capacitación y formación in house y se les ayuda a capacitarse más o cuando tienen dificultades personales que resolver, se aumenta la remuneración como se menciona supra pero no menciona un ordenamiento bajo el entendido de “incentivos” que se sumen a las cláusulas del contrato correspondiente.

Para la retención del talento, Alcuino menciona como primera política general que “deja trabajar a los profesores” en el sentido que ellos se encuentran preparados profesionalmente y saben lo que deben hacer y cómo hacerlo, así que su primera política para conseguir que los colaboradores decidan permanecer en la institución consiste en reconocer sus capacidades y brindarles los medios que hagan falta para que lleven a cabo las actividades que son de su competencia. Reconoce que no espera obligar a nadie a permanecer si desea retirarse y que las ayudas para maestrías, diplomados u otros no se otorgan con un compromiso de permanencia por parte del beneficiario.

Las grandes políticas por área de trabajo así como la estructuración de la organización (sistemas y estructura formal) se encuentran diseminadas en documentos escritos que se entregan a los profesionales de acuerdo a sus niveles de participación, aunque se está trabajando en un documento matriz que centralice los documentos existentes.

En cuanto a los ascensos, manifiesta que lo específico de la tarea educativa indica que es perfectible continuamente pero que es, a su vez, el centro de la propuesta de valor y por tanto no cabe proyectarse necesariamente hacia otros encargos de responsabilidad en la escuela. Ciertamente, la mayor parte de los cargos de la estructura se cubren con personal docente pero, otra vez, la naturaleza de la actividad educativa impide que se establezca una relación directa entre encargos administrativos y línea de carrera o ascensos porque son pocos los cargos disponibles y se cubren por períodos de largo plazo.

En este caso, el plan estratégico es diseñado cada diez años. Para ese fin, cuando llega el tiempo, solicita aportes a todos los profesionales a través de reportes escritos que le son

enviados para ser analizados y acoger las iniciativas que valoren como apropiadas para el plan. Manifiesta que se trata, sobretodo, de una actualización ya que la axiología del colegio no cambia. La perspectiva que ha impreso en el modelo educativo se resume en la frase “innovación en la continuidad”.

Explica que si bien existen mecanismos legales y administrativos para las faltas y sanciones, se aplican muy raramente ya que se prefiere el trato personal cuando sucede alguna conducta aunque de ser reiterativa, cuando se trata de tardanzas o inasistencias, cada jefe de área comunica a la administración si lo estima conveniente para que se aplique el descuento correspondiente.

El plan anual de trabajo es tarea de la Dirección Ejecutiva de forma colegiada con las jefaturas de línea, aunque de acuerdo a las políticas emanadas por la Dirección General y el Ideario axiológico.

Las funciones están fijadas en unos documentos que describen el cargo, las funciones, actividades y comunicación de cada puesto. Cada jefe de área se encarga de acompañar a los profesionales bajo su cargo para que comprendan todas sus funciones y las metas a alcanzar en cada período (trimestral).

En cuanto a la evaluación de desempeño se tiene un sistema de evaluación que ejecuta cada jefe de área pero menciona que esa información es solo parcial con relación al proceso ya que no está muy claro qué es lo que se evalúa cuando se acompaña a un profesor y qué es lo que realmente representa un puntaje recogido. De acuerdo al modelo educativo y organizacional, de entrada se confía rotundamente en cada profesional y suelen responder con un desempeño muy bueno. El entrevistado refiere que la política que sigue en cuanto al desempeño profesional de los docente es la de dejar trabajar a los profesionales porque confía en la preparación profesional que cada uno ostenta

La cuenta de resultados en cuanto a las contribuciones es positiva. La administración se encarga del particular y la contabilidad le da soporte. Cada quince días, la administración eleva un reporte a la Dirección General y conversan al respecto. Expresa que las normas legales al respecto no son muy amables cuando acontecen casos de morosidad ya que incitan a desconocer las obligaciones contraídas por parte de las familias.

Al final de cada año, encarga que el área de comunicación recoja todos los logros cuantitativos y son comunicados a las familias mediante un boletín que contiene esas cifras representadas en gráficos y acompañadas de fotos.

#### D. Segunda parte

Alcuno diferencia entre capacitación y formación. La primera se ajusta a cada educador en relación a su mejora como profesor y es apoyada con medios económicos que el colegio dispone de acuerdo a la solicitud del profesor y a su sintonía con los objetivos de la institución. En cambio en cuanto a lo segundo, existe un plan concreto propuesto y

dirigido por la Sub- Directora de Inicial que se realiza cada año mediante actividades específicas dentro del horario de trabajo.

Las políticas institucionales son comunicadas en el día a día mediante dos instancias organizativas: el Consejo de Grado y el Staff Meeting poseen un ámbito de acción específico al interior del cual los profesores tienen un margen de libertad para tomar decisiones.

Los procesos de inducción son conducidos por el Director, al comienzo y luego mediante el acompañamiento que realizan los mandos medios a sus subordinados. Adicionalmente, existe un documento que contiene tanto la axiología como las grandes políticas generales.

Las actividades de cada unidad organizativa se resumen en un boletín mensual llamado “Este mes” en el que se consignan las fechas, responsables y actividades a llevarse a cabo. El boletín es elaborado por la junta de responsables bajo la guía de la dirección académica. Para asegurar este proceso comunicativo y la implementación del modelo “centrado en la persona” cada mes se reúne todo el conjunto de profesores por nivel educativo, acompañados por el directivo correspondiente.

El Consejo directivo es conformado por la Dirección ejecutiva y los sub directores de nivel. Sesionan una vez por mes.

Para mejorar el saber distintivo, el colegio tiene una coordinación de investigación a fin de profundizar más en el conocimiento de la persona. Junto a ello desarrolla pequeños proyectos como el mejoramiento de su biblioteca.

En el colegio hay un estilo de gobierno generalizado aunque no sistematizado. El Director es consciente que ha edificado un estilo peculiar y desearía compartirlo con otras instituciones no solo para que se vea el mérito sino como forma de contribución a la sociedad.

#### E. Tercera parte

El clima escolar se retroalimenta tanto de la identificación de los profesionales con el modelo educativo como del aporte de los alumnos que expresan su identificación con la escuela a través de su participación en las diversas actividades y especialmente en las iniciativas que son de carácter no obligatorio y que los alumnos llevan adelante con el resultado de que los alumnos menores aspiran a alcanzar similares desempeños de conducta e iniciativa como los alumnos mayores a los que observan. Los alumnos suelen manifestar a sus familias que están contentos con su colegio.

El colegio dispone recursos económicos, por una parte, para los profesionales que así lo necesiten debido a dificultades o circunstancias personales y, por otra parte, en atención a cada persona se le brinda apoyo con tiempo, flexibilidad, acompañamiento según sea el caso. El proceso que lo respalda no es general porque se ajusta a cada caso a nivel de cada jefatura o de forma colegiada entre directivos según corresponda.



La línea de carrera de los profesores va por hacer mejor su labor y por desarrollar acciones de investigación, acompañados de aumentos salariales. Sin embargo, no hay relación directa entre ascenso a encargos directivos y promoción ya que la naturaleza de la actividad específica es la enseñanza y porque hay muy pocas vacantes para encargos de gobierno. En cuanto a los directivos actuales, en ellos se observa una lenta pero constante línea de carrera.

### **II.1.2. Directora Ejecutiva**

#### **A. Datos Generales**

- **NOMBRE:** Teresa Hernández
- **FECHA:** Lunes, 09 de abril de 2018
- **DURACIÓN:** 03 horas
- **OBJETIVO:** Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

#### **B. Descripción**

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Teresa.

#### **C. Reporte de la entrevista**

La estrategia ha sido establecida por la Dirección General y comunicada a las siguientes instancias, con una política de fidelidad y actualización continua expresada en la frase “innovación en la continuidad” por la cual la escuela procura que su propuesta de valor sea permeable a los cambios del entorno sin dejar de lado o menoscabar su saber específico comprendido en explícita coherencia con un ideario axiológico.

Se reclutan profesionales a través de referencias personales de los mismos profesionales, de contactar a gente interesada que deja sus documentos en mesa de partes en algún momento del año y convocatorias mediante Aptitus. El proceso de reclutamiento está formalizado y pasa a través de tres instancias:

- Entrevista psicológica (Departamento de Psicología)
- Entrevista con Subdirector de nivel
- Entrevista con Dirección Ejecutiva

Se siguen las orientaciones y mandatos del Ministerio de Educación en lo concerniente a este sector pero el servicio no se reduce a esos parámetros.

Como incentivos, se señalan los siguientes indicadores en relación a los trabajadores: se cumplen a tiempo con las obligaciones contraídas (como sueldos, horarios y descansos), se les ofrece almuerzo y estacionamiento a cargo de la institución, se les facilita la

elaboración a medida y pago del 50 % de los uniformes, tienen la opción de préstamos personales a bajo interés, se les entrega y renueva un equipo laptop.

Como sistema de capacitación se distinguen dos componentes:

Existe una formación continua que se organiza de forma interna principalmente pero contando con la participación de expertos invitados.

Asimismo, cuentan con un plan y recursos de capacitación técnica para las actividades pedagógicas. Según sea el caso se tienen en cuenta las variables de preparación inicial, antigüedad y calidad de desempeño para optar la disposición del financiamiento de cursos, diplomados, congresos, idiomas y posgrados en instituciones especializadas.

El proceso de desarrollo profesional se realiza mediante un “acompañamiento” profesional y personal que cada profesional recibe a través de los mentores y su jefe inmediato.

Las calificaciones obtenidas en la evaluación del año anterior sirven como referencia para la adecuación de las acciones de mejora a emprender por cada profesional. El sub director de nivel hace un plan de mejora para cada una de ellos y se enmarca en:

- i. Aspectos organizacionales. El libro “estructura organizativa” fija las funciones de cada encargo y es la otra referencia para esta parte. Junto a ello, se ofrece una política de “puertas abiertas” por parte de los directivos a fin de mantener un contacto y comunicación constante con los profesores.
- ii. Asimismo, la otra función que conlleva se refiere a los aspectos institucionales, considerando bajo ese nombre el saber específico que ofrece la escuela: “enfoque de educación centrada en la persona”. Al respecto, se configura el área de tutoría y orientación educativa en cuyo interior se establecen muchas tareas para cada tutor a fin de hacer factible dicho enfoque, que requiere de articulación del trabajo de cada uno con el área denominada de “participación estudiantil” mediante la cual se operativiza de forma potente el saber específico en una clave dinámica para la formación efectiva de líderes (en buena medida, en este aspecto, el directivo busca convencer a los educadores para que articulen su labor con esta área de trabajo).
- iii. Por su parte, el mentor se ocuparía de tratar las cuestiones no operativas y no formales del docente. Temas como las dificultades personales que le ocupan, estado de ánimo, conflictos interpersonales y otros relativos a las capacidades evaluativas componen este tipo de intervención al que los maestros acuden o al que son convocados por parte de los mentores, según sea el caso. El acceso y comunicación de mentoría son informales, esto es, que lo tratado no requiere ser registrado ni comunicado íntegramente a las instancias superiores. Existen dos mentores, profesor y profesora para tratar a ambos sexos de forma más específica.

- iv. Por otra parte, existen los coordinadores que se encargan de acompañar en los aspectos académicos y la actividad pedagógica. Ellos ajustan los programas de estudios, orientan la planificación pedagógica, asesoran pedagógicamente supervisan las clases y ayudan a mejorar el desarrollo como docente.

El proceso de evaluación de desempeño se sintetiza en torno a tres variables que se califican con puntajes a través de un reporte escrito con comentarios analíticos que se presenta a fines de cada año. Dichos aspectos son:

- i. Académico- técnico (Coordinadores)
- ii. Orientación y tutoría (Subdirector de Nivel)
- iii. Institucional- liderazgo (Dirección académica)

Teresa indica como una especie de “síntesis de procesos” a la comunicación que lleva a cabo el Director porque repercute como un soporte de toda la vida formativa de los miembros de la comunidad educativa, cuyo impacto es fijar el norte del saber específico en clave dinámica e histórica año a año.

Como proceso de retención del talento se indica todas las acciones de acompañamiento y medios de formación. Actualmente, son 65 profesores. En resumen, los que se van se deben a estos motivos principalmente:

- i. Mejora de sueldo
- ii. Razones familiares

Aproximadamente, el porcentaje de rotación anual es del 10% en los docentes, durante el último quinquenio.

No existe un proceso de entrevista de salida porque, en general, no se cuentan con estrategias explícitas que puedan considerarse como fidelización del cliente interno.

De otra parte, la entrevistada refiere que existen procesos logísticos que se articulan mediante el área de operaciones (de reciente creación).

En cuanto a las operaciones propias del negocio en su conjunto, cuentan con una Coordinadora de Actividades que se encarga de velar por ellas y por evidenciarlas mediante el boletín mensual “Este mes” que las refleja y que se elabora en coordinación entre esta coordinadora y el área de operaciones.

### **II.1.3. Director Académico**

#### **A. Datos Generales**

- NOMBRE: Francisco Márquez
- FECHA: Martes, 10 de abril de 2018
- DURACIÓN: 03 horas

- **OBJETIVO:** Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

## B. Descripción

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Francisco.

## C. Reporte de la entrevista

En primer lugar, este directivo resalta que su labor consiste en ocuparse (como un conjunto) de la “marcha del colegio”. Explica que su labor se operativiza a través de tres ejes que componen diversas instancias institucionales:

### i. Institucional

En este aspecto, el departamento de comunicaciones brinda soporte. Comprende el clima institucional (que ha sido investigado mediante su tesis de Maestría, cuenta con un proceso de encuesta a los docentes y se valora mediante su propia observación), la selección de nuevos profesores (que incluye un curso de inducción), la identificación de los profesores con el ideario del colegio, la relación familia- colegio (mediante el Departamento de Familia que despacha con el Director General, participa del Comité de Admisión de nuevas familias, que se apoya en los matrimonios coordinadores de cada promoción y se asienta en la labor cotidiana de los labores que se comunican diferencialmente con las familias de cada uno de los estudiantes), atención personal a todos (casos diferenciados, con reserva, entrevistas), seguimiento de profesores (a través de cada subdirector).

### ii. Formativa

Se refiere a la convivencia estudiantil que comprende diversos medios que se complementan entre sí, como: Capellanía, Participación Estudiantil (que incluye varios proyectos como, por ejemplo, el “hermano mayor”), Consejos Formativos por grado (que presiden cada grado y sesionan una vez al mes convocando a todo el claustro docente a Staff Meeting) y el plan anual de tutoría de cada grado.

### iii. Académica

En este aspecto se refiere a las funciones y tareas de los Coordinadores, que despachan directamente con él y que constituyen una instancia intermedia de gobierno.

Expresa que se ocupa de presidir el Consejo Directivo que se reúne una vez a la semana; entre otras cosas, en dicha reunión coordina con el área de operaciones e informa los requerimientos. Asimismo, sesiona con el Consejo Ejecutivo una vez al mes.

Cada Subdirector elabora un reporte de gestión al culminar cada semestre y lo entrega a la dirección académica y llevan a cabo despachos con su persona para detallar los reportes e informar las incidencias, dificultades y logros cotidianos.

La capacitación técnico- profesional se define mediante los despachos de los profesores con sus subdirectores de nivel (dos veces al año), el estudio de cada caso (a través del

plan de formación docente que, “a medida” del docente ha sido establecido), y mediante la ayuda de los profesores coach que son docentes más antiguos que ayudan en el desarrollo pedagógico de cada docente.

Refiere que el acompañamiento personal corre a cargo de la Mentoría que, a su vez, depende de la Dirección General.

La retención del talento se apoya en los niveles de calificación obtenidos en la evaluación de desempeño durante el año. Ordinariamente, quien alcanza los puntajes al final de cada periodo, renueva su contrato para el año siguiente. En cambio, si alguno desea retirarse lo trata directamente con la Dirección General. Sobre los despidos no emite opinión.

En cuanto a la remuneración, los incrementos se hacen anualmente y/ o por iniciativa del profesor para negociar.

#### **II.1.4. Director de Participación Estudiantil**

##### **A. Datos Generales**

- NOMBRE: Alonso Palacios
- FECHA: Martes, 10 de abril de 2018
- DURACIÓN: 02 horas
- OBJETIVO: Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

##### **B. Descripción**

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Alonso.

##### **C. Reporte de la entrevista**

Rodrigo manifiesta que reporta a la Dirección Ejecutiva las actividades que tienen un impacto interno en la organización; en cambio, las actividades ‘nuevas’ y con relaciones externas las despacha con la Dirección General que también dispone nuevas iniciativas.

Todas las actividades tienen como protagonistas a un grupo de estudiantes denominado “Cuerpo de Prefects”, bajo la guía de Rodrigo y su equipo (dos profesores). El cuerpo de Prefects constituye el cauce previsto para la consolidación de la formación de líderes que lleva a cabo el colegio como corolario de la propuesta de valor que ofrece a las familias.

Sus acciones son muy diversas y se extienden a toda la institución educativa, desde el Nivel Inicial hasta el último grado de secundaria debido a lo cual realizan una coordinación transversal con todas las instancias de la organización para hacer factibles sus proyectos durante el horario ordinario de la semana.

El asiento organizacional del Cuerpo de Prefects se llama Dirección de Participación Estudiantil que para la planificación coordina con la Dirección general y para la ejecución

de sus tareas coordina con la Subdirección de Nivel Secundaria y la Dirección Académica.

En cuanto al proceso de desarrollo docente refiere dos canales. Por una parte, la mentoría como espacio al que acude el profesor “cuando hay dificultades” y, por otro lado, la cercanía del Director General que “acompaña y hace sentir como persona” con su trato. Junto a ello menciona la disposición de medios para formarse tales como Maestrías, Programas de Competencias Directivas o cursos financiados por el colegio a pedido-necesidad del profesor.

## **II.1.5. Sub- directores de Nivel**

### **II.1.5.1. Nivel Inicial**

#### **A. Datos Generales**

- **NOMBRE:** María Fernanda Cuadros
- **FECHA:** Miércoles, 18 de abril de 2018
- **DURACIÓN:** 03 horas y media
- **OBJETIVO:** Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

#### **B. Descripción**

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Ma. Fernanda.

#### **C. Reporte de la entrevista**

Su jefe inmediato es el Director Académico.

Ma. Fernanda establece su objetivo principal como una responsabilidad de unificar el objetivo, estimulando sinergias positivas que permitan desarrollar un trabajo en equipo efectivo y coherente.

La otra columna de sus prioridades está en conseguir que sus profesoras se sientan acompañadas en una perspectiva completa a través de una unidad de criterio que fortalezca la confianza mutua sin nunca perder de vista los detalles. Para ella, el profesor debería percibirla como un personal de apoyo y confianza que tiene autoridad para guiarlas.

No lo explica con claridad pero menciona que se propone cuidar la cultura.

Ella comprende el proceso de incentivos como mejora salarial que cuando se estima pertinente por parte de las profesoras existen canales para plantear su consideración por parte de la Dirección General, aunque cuando se conoce esta inquietud aconseja a las profesoras evidenciar cotas de innovación y compromiso con la institución. Expresa que

existen canales y procedimientos claros para el financiamiento de estudios (cursos, diplomados o maestrías) de los profesores.

Para el proceso de desarrollo docente expresa diversas alternativas:

- La formación profesional que el colegio facilita,
- Las profesoras pueden proponer temas de formación,
- Se anima al incremento de su prestigio merced a su trabajo bien hecho,
- Procura que se sientan empoderados en la toma de decisiones en su ámbito de competencia,
- El monitoreo de las entrevistas de las profesoras para con los padres de familia:
  - i. Registro administrativo de la entrevista,
  - ii. Retroalimentación después de efectuada,
  - iii. Indicación de los temas que pueden tratarse en la entrevista,
  - iv. Modelaje de entrevistas,
- El despacho como espacio de seguimiento, retroalimentación, felicitación y mención de fortalezas.

Menciona que no existe un plan establecido de desarrollo profesional para el docente.

Ella considera que la línea natural de desarrollo docente consiste en la proyección hacia cargos directivos. La profesora orienta a sus subordinadas para que alcancen cotas de creatividad y alto desempeño para que su prestigio sea visibilizado y así pueda optar por cargos dentro de la institución. Un claro indicador en este sentido consiste en que “las personas que encarnan la cultura son las más idóneas para ocupar cargos”.

En cuanto al proceso de evaluación, señala que se sirve de unos formatos preestablecidos que mediante áreas describe indicadores y metas para el año por cada profesor.

A través del acompañamiento orienta para que no teman al error, refiriéndose con ello a que estimula la iniciativa aunque bajo un marco de unidad de criterio.

Por otro lado, comprende que el colegio se encuentra en una etapa de transición en cuanto a la sucesión del Director General y considera que no hay preocupación en cuanto a un futuro distanciamiento o cambio de Director; “lo que preocupa no es quién esté sino lo que quiera quien esté”, es decir, que conserve la cultura.

Comprende que ahora tienen el desafío del recambio de los profesores antiguos por nuevos profesores que van siendo formados en un proceso que incluye un curso de inducción y el acompañamiento personal de cada directivo.

Como acciones para la retención del talento refiere lo siguiente:

- Motivación verbal para lograr el premio “extra mile”,

- Visibilizar el contenido por el buen desempeño demostrado,
- Destacar las fortalezas en los despachos,
- Ofrecer que los profesores brinden charlas a los padres de familia u otros,
- Alcanzar prestigio mediante el logro de la autoridad (que implica: pedir ayuda, decir lo que se piensa, dar ejemplo, tener unidad con sus compañeras),

### **II.1.5.2. Nivel Primaria**

#### **A. Datos Generales**

- **NOMBRE:** Margarita Sales
- **FECHA:** Miércoles, 11 de abril de 2018
- **DURACIÓN:** 03 horas y media
- **OBJETIVO:** Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

#### **B. Descripción**

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Margarita.

#### **C. Reporte de la entrevista**

En primer lugar, Margarita refiere que su jefe inmediato es el Director Académico y que se está adaptando a este puesto porque su mayor expertise se encuentra en el nivel inicial, al que perteneció como Subdirectora hasta el año pasado.

Ella resume todos los procesos que tiene a su cargo como la tarea de velar por hacer efectiva la prioridad de la persona.

Explica que en realidad el tutor es quien media entre la escuela y las familias y que del estado de esa relación depende en buena medida el clima positivo que se respira en el nivel [Inicial].

Los estadios de desarrollo son el gran instrumento que permiten dosificar las actividades pedagógicas y se complementan con las normas que son distintas por grado y edad. Todos estos elementos se encuentran integrados en los llamados “sellos de grado” que son un conjunto de disposiciones que integran y operativizan todo el conjunto de actividades pedagógicas de cada grado, que son definidas luego del análisis de los informes de tutoría del año anterior.

Ella realiza el proceso de seguimiento de los docentes bajo su cargo a través de despachos formales con cada uno y de otros que ella denomina “informales” ya que son espontáneos y en medio de las actividades cotidianas. Como fuentes de verificación de este proceso del personal tiene en cuenta el informe del año anterior y los indicadores del sistema de



evaluación vigente. Ella distingue que el despacho es parte de un proceso más amplio que ella complementa con el uso del correo electrónico y el panel de avisos.

Indica que la abundancia de actividades sumada a la inducción al puesto que está haciendo simultáneamente le llevan a cuestionarse si realmente los profesores son su “cliente interno”, en el sentido de preguntarse si la persona del docente también es central en la institución.

Señala los siguientes indicadores como los incentivos ordinarios con que cuentan los docentes:

- i. La cultura y la formación que el colegio brinda a sus miembros,
- ii. Las salidas al extranjero acompañando a los alumnos,
- iii. El trato personal
- iv. El apoyo incondicional de su desempeño profesional ante las familias,
- v. La obtención del premio “Class Well Done” que se entrega al aula cuyos alumnos han alcanzado el mayor puntaje al cumplir una serie de retos,
- vi. La oportunidad de dar charlas a los padres y otros.

En cuanto al proceso de evaluación del personal indica la triple dimensión que ostenta: académica (el “qué”), tutorial (el “cómo”) e institucional (el “para qué”) en las otras instancias directivas y mediante el uso de unas plantillas con indicadores predefinidos que se califican con puntaje. Los resultados de este proceso son comunicados personalmente y sirven para dar retroalimentación al profesional y ayudarlo a esbozar un plan de mejora para el siguiente periodo.

En cuanto al proceso de retención indica que como tal no se conoce una política explícita pero que considera que existen unas acciones que influyen en ese sentido:

- i. La apelación a la vocación de servicio del educador,
- ii. La obtención del premio “extra mile” que por vía de votación interna de docentes y directivos se otorga cada mes.
- iii. La atención personal y el trato respetuoso en los despachos.

Menciona que no existe una escala salarial.

### **II.1.5.3. Nivel Secundaria**

#### **A. Datos Generales**

- NOMBRE: Felipe Rivas
- FECHA: Miércoles, 11 de abril de 2018
- DURACIÓN: 03 horas y media

- **OBJETIVO:** Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

### B. Descripción

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Felipe.

### C. Reporte de la entrevista

Felipe resalta el liderazgo del Director para la comunicación de la estrategia y la motivación de la comunidad docente. Esta característica es notoria cuando hace falta corregir o incluso prescindir del algún profesional. En su opinión, para el Director “corregir y decir que no es un servicio”.

Por otro lado, manifiesta que es común recibir agradecimientos por parte de los padres de familia, especialmente cuando llegan a las últimas etapas y luego de egresar.

El profesor expresa como síntesis de la misión que tiene en su puesto el objetivo de tratar de forma personal a cada alumno. Para tal fin hace seguimiento a los planes de acción y tutorial a fin que se ajusten a sacar lo mejor de cada estudiante.

De manera más operativa, indica que sus actividades apuntan a ayudar a los tutores en sus tareas mediante el acompañamiento de los Staff Meeting (02 reuniones por mes), los despachos individuales con cada tutor y el Consejo Formativo de cada grado.

Esas actividades implican que, por su parte, integre la información más delicada de cada alumno para comunicarla al Consejo Formativo correspondiente y motivarles para atender a cada alumno.

Refiere que funcionalmente tiene una dependencia directa de la Dirección Académica.

Manifiesta que aunque existen diversos incentivos, no es consciente que se encuentren ordenados dentro de una política específica. En cambio, considera que las “reuniones de nivel” que él convoca y dirige sirven, además de comunicar aspectos operativos, también para animar, ordenar y felicitar a los profesionales. Menciona que no es práctica de la Dirección General el felicitar personalmente a los directivos o profesores.

Resalta la elevada y esmerada formación que presentan los profesores. Sobre cuyo desempeño realiza un informe en cada semestre del año.

En el proceso de acompañamiento continuo que realiza procura mediar para que las inquietudes de los padres de familias no se conviertan en interferencias para la labor del tutor. A su parecer, los profesores se sienten apoyados y acompañados en su trabajo porque en un marco más amplio se nota el respeto mutuo como una característica que asegura el clima institucional grato y laborioso. “En este colegio nadie habla mal de nadie”, resume con orgullo; en general, le parece que los colegios se encuentran a gusto en el colegio.

La oportunidad de desarrollo que le parece de mayor valor estriba en que la pertenencia a esta institución permite a sus miembros aprender a valorar cada cosa en su lugar porque el dinero no es ni el más importante ni el único valor.

### **II.1.6. Administrador**

#### **A. Datos Generales**

- **NOMBRE:** Sandro Mirones
- **FECHA:** Lunes, 09 de abril de 2018
- **DURACIÓN:** 02 horas
- **OBJETIVO:** Identificar los procesos directivos del Colegio Sembradores

#### **B. Descripción**

La entrevista se dividió en tres bloques. A continuación presento una síntesis de las preguntas propuestas y respondidas por Sandro.

#### **D. Reporte de la entrevista**

En este caso el entrevistado fue breve y preciso, resaltando la activa participación del Director General en la marcha de los procesos de esta área.

En primer lugar, el administrador indica que dependen de su despacho tanto la contabilidad, como la tesorería y las cobranzas; en cambio, la secretaría general está al 60% referida a temas vinculados a la Dirección General y Ejecutiva.

El proceso de admisión de nuevos ingresantes se encuentra en manos de la Dirección General así como el área de “servicios generales”.

La oficina de comunicaciones implica la imagen institucional, la web y actividades; depende de Dirección General.

El área de sistemas también despacha directamente con el Director Gral.

En general, al término del periodo lectivo, suele quedar un margen del 1% de deudas por cobrar, a las que se hace seguimiento (aunque el contexto legal peruano no es favorable a la cobranza de deudas por servicios escolares).

Cuenta con personal administrativo y de servicios. El primero da soporte con sus procesos de administración de personal a la Dirección Académica otorgándole información actualizada.

Distingue claramente que el personal de servicio recibe capacitación técnica y personal; a diferencia del personal administrativo que no lo tiene previsto.

## **II.2. Inventario de documentos de gestión del colegio**

A la fecha se cuenta con los siguientes documentos publicados en formato de tapa blanda y tamaño de 21 cm. (alto) por 15 cm. (ancho):

- Reglamento general (anual)
- Convenio familia- colegio
- Reglamento interno de trabajo
- Gestión académica
- Familia colegio. Participación para una educación de calidad
- Responsabilidad docente. Compromiso que fortalece la labor educativa
- Participación estudiantil. Acción que conduce al liderazgo y la mejora personal
- Research. La aventura de aprender a investigar
- Área administrativa
- Protocolos de actividades de Participación Estudiantil
- Orientación y tutoría
- Estructura organizativa y funciones específicas

Los dos primeros se entregan a las familias y los demás sirven para la información interna en orden al ejercicio de las responsabilidades asignadas a los profesionales que componen el colegio.

### **II.2.1. Análisis de los documentos**

A primera vista es muy oportuno que se cuente con los detalles tanto de los puestos como de las actividades previstas del colegio. Acaso lo que podría observarse es la falta de otros textos complementarios relativos al desarrollo de las capacidades que el perfil implícito en esos documentos requiere para cada puesto.

En este sentido, también se puede decir que los documentos son una especie de corte estático de la organización y no reflejan la dimensión dinámica que puede representarse por escrito y que se refiere a los procesos efectivos y las interacciones que se necesitan prever para implementar tales disposiciones.

De la misma manera, se echa en falta que no se recoja la legítima línea de desarrollo profesional que cabría esperar por parte de todo aquel que optara por una continuidad reiterada en la organización.

Junto a ello, parece conveniente que se haga el proceso reflexivo y de redacción para recoger los aspectos que son susceptibles de ser representados en un escrito relativo a la cultura que sostiene el modelo de servicio educativo que se lleva a cabo en esta escuela.

## Análisis de Identificación de los Procesos de Dirección Existentes

Ha sido sumamente interesante asumir la perspectiva analítica y sintética que ha requerido observar el conjunto del colegio desde el punto de vista de su composición organizativa tanto para su dimensión estructural como para la consiguiente que es la dimensión dinámica que hemos interpretado con el modelo del profesor Pérez López para las funciones directivas en la organización.

En líneas generales, se puede decir que se encuentran positivamente presentes las tres funciones de la dirección que plantea Pérez López, aunque su inclusión en los procesos existentes no es completa, como se verá a continuación.

En el siguiente cuadro se representan los procesos encontrados en correspondencia con las funciones de la dirección del autor de referencia:

Tabla 1  
Procesos de dirección existentes en el colegio

N°	Procesos de Dirección	Funciones de la Dirección (JAPL)		
		Estrategia	Coordinación	Motivación
1.	Proceso de diseño de propuesta de servicio	Dir Gral	Dir Gral	
2.	Proceso de remuneraciones		Administ/ Dir Acad	
3.	Proceso de desarrollo de los profesores	Dir Ejecutiva		Dir Ejecutiiva
4.	Proceso de planeamiento		Dir Gral/ Dir Acad	
5.	Proceso de incentivos			Dir Ejecutiva
6.	Proceso de evaluación de desempeño		Dir Académica	Subdirecciones (inicial, primaria, secundaria)
7.	Proceso de control económico	Administ		
8.	Procesos de control de operaciones	Administ		
9.	Proceso de retención del talento		¿?*	¿?*
10.	Proceso de investigación y desarrollo		¿?*	

Fuente: elaboración propia. \*No existen actualmente; los menciono como sugerencia que se explica más abajo.

### **III.1. Proceso de diseño de propuesta de servicio**

En este caso tanto la formulación del propósito como la definición operacional del propósito son prerrogativas exclusivas de la Dirección General del Colegio y es reconocido de tal manera y sin interferencias por todos los partícipes (estrategia).

Asimismo, en esta instancia se asignan los encargos específicos de cada profesional para cada año lectivo (coordinación).

Un aspecto complementario que se echa en falta es la conservación de la cultura como parte de este proceso ya que en el caso de esta escuela se ha desarrollado una cultura institucional que es a la vez, fuente y referencia del modelo de servicio que se ha consolidado a través de los años de existencia de la organización.

### **III.2. Proceso de remuneraciones**

De forma expresa, la administración es la encargada de formalizar el contrato de cada profesional y de velar por los aspectos administrativos relativos al sistema de retribuciones (estrategia).

En este aspecto, encontramos que la coordinación del profesional y el sistema de control se encuentran en manos de la Dirección Académica y la jefatura inmediata de la subdirección específica a que pertenezca el colaborador (coordinación).

### **III.3. Proceso de desarrollo de los profesores**

En este proceso se comprende el acompañamiento personal de los docentes para el que se cuenta con dos profesionales de amplia trayectoria y prestigio al interior del cuerpo docente que tienen el papel de mentores (motivación). Ellos se ocupan de la dimensión no formalmente exigible o no estrictamente profesional de las personas que son los educadores. En general, velan por conocer y atender sus aspectos personales e interpersonales por propia iniciativa, porque los maestros acuden a ellos o porque los directivos les piden poner atención en algún caso en particular.

Es curioso que el servicio de los mentores se fomenta como una instancia personal y confidencial, sin embargo, los directivos expresan que en caso de conflicto con la institución, los mentores comunican los datos que recogen en sus entrevistas sin necesidad de advertírsele al profesional. Por esta razón, en el cuadro se menciona la Dirección Ejecutiva (estrategia) para este proceso.

### **III.4. Proceso de planeamiento**

El cuerpo directivo elabora los detalles del planeamiento (coordinación) al interior de cada año escolar. Sin embargo, por lo general, es la Dirección General la encargada de comunicar a cada profesional sus funciones y tareas del año dejando el seguimiento y

coordinación entre áreas y personas en manos de cada jefatura específica bajo la tutela de la Dirección Académica.

### **III.5. Proceso de incentivos**

Este proceso existe de hecho pero no está estructurado de forma expresa en el decir de los directivos que al ser preguntados por él responden mezclando alcances de diversos procesos sin evidenciar que se haya comprendido con claridad su sentido y los medios de los que dispone.

Con esa salvedad, puede decirse que las iniciativas existentes en este sentido son definidas de forma colegiada por el cuerpo directivo para cada colaborador de acuerdo a sus aptitudes, niveles de desempeño y necesidades. La última palabra para la toma de decisiones en este proceso la tiene la Dirección Ejecutiva o General, dependiendo del volumen de recursos comprometidos. Tímidamente, evidencia una complementariedad con el proceso de desarrollo profesional (motivación).

En cada caso, se le aconseja medios de mejora a los profesionales o que los soliciten mediante un procedimiento formal para el pedido de ayudas.

### **III.6. Proceso de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño (coordinación) cuenta con un sistema preciso y muy definido con indicadores y puntajes correspondientes. Cuenta con tres ejes (académico, tutorial e institucional), cada uno de los cuales es estimado por un directivo diferente (coordinador académico, subdirector de nivel y dirección académica).

La información que reportan sus resultados sirve para retroalimentar al profesional para su mejora y felicitación o para plantear su salida. Los resultados se comunican en entrevista con el Director Académico (motivación).

Aunque se menciona el liderazgo como aspecto a medir a través de los indicadores del aspecto institucional del instrumento de evaluación de los educadores, hace falta una mayor profundización tanto en el concepto como en la praxis del liderazgo por parte de algunos directivos.

### **III.7. Proceso de control económico**

La administración general hace el monitoreo de las contribuciones, cobranzas, ayudas y becas mediante su equipo técnico y sistemas, asegurando las contribuciones (estrategia). Reporta quincenalmente a la Dirección General y además de informar, evalúa las acciones a tomar respecto tanto de la administración ordinaria como los nuevos proyectos.

### **III.8. Procesos de control de operaciones**

La administración cuenta con un área de operaciones que se ocupa de concentrar y dar soporte con los recursos didácticos que requieran los diversos profesores. Al ser un área nueva, se encuentra en directa conformación y acompañamiento a su implementación por parte del Director General. Su rol contribuye a la optimización y flujo útil de los recursos (estrategia) para las actividades de aprendizaje.

### **III.9. Proceso de atracción del talento**

Si bien se encuentra una estrategia precisa de reclutamiento y un plan de inducción para los nuevos profesionales, no ocurre lo mismo en cuanto a contar con una concepción y medios destinados expresamente a estimular la fidelidad continua (año a año) del colaborador. Existen los elementos y están disgregados en diversas iniciativas de la institución escolar pero no representan un proceso distinto de otros que pueda ser explicado por alguno de los directivos o que constituya una línea de acción específica.

Sí es pertinente definir este proceso tanto para quienes renuevan su participación en la escuela como para tratar los aspectos organizacionales de los que salen. En realidad, se echa en falta un planteamiento sobre la línea de carrera que cada educador podría seguir al permanecer en la institución y responder a las exigencias que los indicadores de evaluación expresan.

Por otro lado, no parece que se ocupen de la información que los que se van pueden brindar, a modo de retroalimentación para la mejora interna según corresponda. Acaso un medio muy oportuno podría ser la entrevista de salida como actividad formalizado con quienes se van.

Por último, en este tipo de procesos, tampoco se evalúa la calidad del clima laboral mediante encuestas u otros medios a fin de detectar las fortalezas para continuar cultivándolas (reconociendo que su clima laboral general es positivo y favorable a la formación de los alumnos)

### **III.10. Proceso de investigación y desarrollo**

Aunque en la estructura organizativa se encuentra previsto un Departamento de Investigación, parece que hace falta que pase a ser un Proceso de Investigación y Desarrollo que tenga como tarea el recojo y profundización tanto del saber específico como de la configuración de gobierno que corresponde al modelo educativo que han consolidado en el colegio. Además, podría sistematizar la información de indicadores de logro, auditorías académicas, investigaciones particulares y publicación de textos y artículos que llevan a cabo los educadores en su labor profesional que se proyecta más allá del recinto escolar mediante los desarrollos mencionados y las participaciones en facultades, escuelas y redes educativas en las que participan a la vez llevando consigo el



saber específico del colegio y enriqueciéndolo con sus aportes y aprendizajes resultantes de las interacciones referidas.

## Conclusiones

Como se ha visto en las páginas precedentes, hemos tratado de valorar los procesos de dirección del colegio con los filtros que el modelo de Pérez López ofrece sobre el conjunto de las funciones directivas en toda organización. Eso nos ha permitido identificar los procesos que se mencionan en el apartado sobre el recojo de la información y el análisis subsiguiente. A la par, hemos detectado unos aspectos que requieren mayor atención y adopción como sugerimos en el siguiente apartado de recomendaciones.

Como primera conclusión podemos afirmar que las funciones directivas del modelo antropológico del profesor Juan Antonio Pérez López son totalmente pertinentes al sector de negocios que constituye la educación de gestión privada. Su inspiración nos ha permitido valorar en profundidad las fortalezas y debilidades del modelo educativo de esta institución educativa, en especial sintonía con el saber genérico y específico de la educación escolar.

En segundo lugar, concluimos que el modelo antropológico es el más adecuado para el gobierno de cualquier institución educativa ya que permite orientar ordenadamente a los directivos y estos a su vez, a sus colaboradores, aplicando y desarrollando las capacidades tanto evaluativas como operativas de sus miembros a la par que aplica la fórmula concreta que se usa para la puesta en práctica del propósito y que en este sector se suele nombrar como el “modelo educativo”.

A su vez, tanto la reflexión realizada como la información recogida nos permiten concluir que la dirección de este colegio tiene en cuenta los tres niveles y cuida especialmente el el tercer nivel del modelo de organización del profesor Pérez López, aunque quedan unos aspectos que apuntalar para que haya una mayor consistencia fáctica. En este sentido, sería conveniente que los directivos del colegio apelen de forma más sistemática o explícita al poder de la misión interna y externa porque es de tal envergadura que puede suscitar mucho compromiso en los colaboradores.

Cabe también mencionar que para establecer una correspondencia más completa y pertinente entre la dirección educativa y el modelo antropológico, haría falta un proceso de mejora permanente que le permita estar atento para afinar los procesos de dirección. El desarrollo de esos procesos de dirección requiere unas capacidades operativas y evaluativas determinadas. Por una parte, requiere ciertas capacidades operativas para avanzar en la investigación de los saberes impartidos en aula y, además, implica unas habilidades pedagógicas para la enseñanza que son susceptibles de mejora continua, especialmente en el contexto actual de adelantos tecnológicos para la comunicación y, por otra parte, implica las capacidades evaluativas por las que el educador puede estar en condiciones de servir y amar a los demás, ganándose la confianza de sus alumnos.

## Recomendaciones

El recojo de información y la aplicación del aparato crítico que nos ha brindado el planteamiento perezlopiano ha facilitado el reconocimiento de la riqueza del modelo educativo que con tanto esfuerzo ha desarrollado esta prestigiosa escuela. La luz que la combinación de ambos aportes ofrecen nos lleva a señalar algunos aspectos a atender y acaso a implementar para continuar respondiendo de forma apropiada a las necesidades reales de las familias que participan como clientes consumidores de esta institución educativa.

A continuación presentamos una propuesta de cambios según el modelo de Juan Antonio Pérez López adaptado al sector educativo (relación de recomendaciones sugeridas para la dirección de la escuela) para la mejora de los procesos existentes e incorporación de nuevos:

- Diseñar planes estratégicos de proyección más corta (trianual).
- Diseño del proceso de conservación de la cultura.
- Orientar el contenido de la mentoría al desarrollo de las capacidades operativas y evaluativas. Con cada educador podría partir de los resultados de evaluación del año anterior pero va más allá porque es positiva al ayudarlo a la superación de sus deficiencias.
- Asegurar que el contenido de la comunicación que se recibe en las entrevistas de mentoría sea confidencial.
- Implementar un sistema objetivo de incentivos que incluya una proyección tentativa (tal vez en términos porcentuales) de incremento remunerativo.
- Asegurar la formación de los directivos en la dimensión del liderazgo para que distingan y desarrollen las capacidades evaluativas.
- Crear el proceso de atracción de talento que incluya un planteamiento explícito de la línea de carrera y evaluación del clima institucional
- Implementar la actividad de entrevista de salida.
- Implementar el proceso de investigación y desarrollo para el recojo y profundización del modelo educativo y la sistematización de las investigaciones de los educadores participantes.
- Encargar la elaboración del índice de rotación y valorar sus alcances con una proyección práctica.

Acaso una forma más sintética de expresar estas recomendaciones sea decir que esa genial intuición y modelo educativo que se centra en la persona del alumno requiere incluir un poco más a la persona del docente que, a fin de cuentas, es el colaborador a quien se deben los directivos y por cuyo prestigio las familias clientes reiteran sus decisiones de compra en el largo plazo. La manera de avanzar un poco más en ese proceso que ya se realiza y que cuenta con el compromiso y los medios objetivos podría darse en la forma de

consolidar procesos de línea de carrera, preservación de la cultura, acompañamiento personal, formación personal, mentoría actualizada, etc.

Quizá como tarea ulterior queda la necesidad de seguir desarrollar o buscando instrumentos de medición de los niveles de las capacidades directivas propuestas por Pérez López.

## Referencias Bibliográficas

- Alcázar, M. (2010) *Las decisiones directivas*. (Tesis doctoral, Universidad de Navarra, 2010).
- Alcázar, M. (2015) *Cómo mandar bien*. Lima: Infobrax.
- Aristóteles (1994). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Castillo, G. (2014). *Hacia el descubrimiento del ser personal*. Piura: Universidad de Piura.
- Ferreiro, P. (2013). *El octógono*. Lima: PAD.
- Ferreiro, P., Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Planeta.
- Lorda, J. L. (2009). *Humanismo. Los bienes invisibles*. Madrid: RIALP.
- Pérez López, J. A. (1992). *Enseñar a pensar*. Conferencia pronunciada en Buenos Aires-Argentina (julio de 1992).
- Pérez López, J. A. (1992). *Juan Antonio Pérez López (Argentina 1992)* Lista de 18 conferencias colocada en: <https://www.youtube.com/watch?v=7l4LyKQ2sUQ&list=PL88uUgLnu--NYfmb1yAEqjB3FK1ZATWEN>
- Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: RIALP.
- Polo, L. (1992). *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*. Madrid: Rialp.
- Polo, L. (1996). *Ética, hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid: AEDOS.
- Polo, L. (2006). *Ayudar a crecer. Cuestiones filosóficas de la educación*. Pamplona: EUNSA.

## **Anexo I**

### **Cuestionario para las Entrevistas**

#### A. Primera parte

- ✓ ¿Cómo se define la estrategia de la empresa?
- ✓ ¿Cómo se elabora el plan estratégico?
- ✓ ¿Cómo se reclutan profesionales?
- ✓ ¿Cómo se definen las remuneraciones?
- ✓ ¿Cómo se adoptan las normativas institucionales y pedagógicas del Ministerio de Educación?
- ✓ ¿Cómo se hacen cumplir las obligaciones con los otros entes reguladores del Estado (INDECI, Municipio, Ministerio de Trabajo, Etc.)?
- ✓ ¿Cómo se fija y ejecuta el sistema de incentivos?
- ✓ ¿Cómo se retiene el talento?
- ✓ ¿Existe un orden explícito general o esquema para las políticas institucionales?
- ✓ ¿Cómo se realizan los ascensos?
- ✓ ¿Cómo se procesan las faltas y sanciones?
- ✓ ¿Cómo se elabora el Plan Anual de Trabajo?
- ✓ ¿Cómo se cierra el año escolar?
- ✓ ¿Cómo se establecen las funciones, roles y metas?
- ✓ ¿Cómo se evalúa el desempeño?
- ✓ ¿Cómo se evalúa la cuenta de resultados?
- ✓ ¿Cómo se monitorea y ajusta el punto de equilibrio de las contribuciones y retribuciones?
- ✓ ¿Cómo se afrontan los problemas de índole formal?
- ✓ ¿Cómo se establecen, recogen y valoran los indicadores de logro?

#### B. Segunda parte

- ✓ ¿Cómo se comunican las políticas y las coordinaciones operativas?
- ✓ ¿Cómo se establecen los encargos por persona en cada año?
- ✓ ¿Cómo se define el plan de capacitación?
- ✓ ¿Tienen previsto mejorar su know-how?, ¿de qué manera?
- ✓ ¿Cómo se resuelven los conflictos interpersonales?

- ✓ ¿En qué consiste, para ustedes, la calidad educativa?
- ✓ ¿Cómo se transmite la cultura institucional?
- ✓ ¿Existe un estilo de gobierno preferente?
- ✓ ¿Cuentan con planes y acciones de investigación?
- ✓ Además de la capacitación específica (pedagógica), ¿se forma en otros aspectos a los profesores?, ¿cuáles?, ¿por qué?

C. Tercera parte

- ✓ ¿Relacionan la estrategia, el know- how y el impacto en las familias?
- ✓ ¿Estiman el clima escolar e intervienen en su mejora?
- ✓ ¿Cómo se establecen las ayudas y subvenciones?
- ✓ ¿Cómo se resuelven los reclamos de los clientes?
- ✓ ¿Cómo se establecen las proyecciones de crecimiento para los docentes?

## Anexo II

### Antigüedad del Personal Actual

Tabla 2  
Antigüedad del personal del colegio

PERSONAL	TOTAL (2018)	2018	# 01 año	# 02 años	# 03 años	# 04 a 08 años	# 09 a 13 años	# 14 a 18 años	# 19 a 23 años	# 24 a 28 años	# 29 a 33 años	# 34 a más
Directivos	8					1	1	1	1	4		
Profesores	60	8	6	6	1	13	5	5	4	7	2	3
Administrativos	14		3	2	1	2	2	2	2			
Servicios	16		1		1	6	1	4	1	1		1
Otros	0											
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Fuente: elaboración propia.