



**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA  
DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO EN UN  
COLEGIO PRIVADO DE LIMA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sra. Consuelo Silvana López Ganoza  
Srta. Úrsula Estefanía Sialer Chávez**

**Asesora: Profesora Sandra María Corso Orams**

**2017**

**Dedicatoria**

A nuestras familias, por su amor y soporte  
emocional en esta etapa de estudios.

### **Agradecimiento**

A nuestra asesora, Sandra Corso, al Dr. Graham Gisby y a la Sra. Lucy Castañón por su orientación y soporte durante la elaboración de este proyecto.

A Alejandro, Matías y Benjamín

## **Resumen ejecutivo**

El presente estudio desarrolla un plan estratégico para la definición y la identificación del talento en un centro educativo privado de la ciudad de Lima, orientado al grupo ocupacional docente de los niveles de Educación Inicial y Primaria.

La empresa en estudio brinda servicios educativos de Educación Básica Regular (EBR), por lo tanto, es una empresa de servicios en la que el capital intelectual define la ventaja competitiva de la organización. Sin embargo, debe considerarse que como no todos los docentes son iguales, la calidad es una variable importante a considerar en las políticas del área de Recursos Humanos, de forma que los esfuerzos para proponer la retención y el suministro docente estén más alineados a la demanda.

El modelo estratégico implementado es de diferenciación del servicio educativo. Dentro de la variedad de propuestas educativas en el mercado de colegios privados se ofrece una estandarización de la educación internacional en aulas de 30 alumnos y determinadas limitaciones de infraestructura y costo. El público objetivo de la institución realizará una inversión que se extenderá en promedio 13 años, compromiso que se debe iniciar cuando un alumno ingresa al nivel de Educación Inicial. La supervivencia de la institución requiere conectar con las familias para lograr el compromiso con la continuidad de la contratación del servicio.

La importancia del grupo ocupacional objeto del presente plan estratégico se origina en este modelo de negocio y porque la empresa ha realizado una inversión importante en los últimos dos años para la adquisición e implementación de los nuevos programas curriculares para los niveles de Educación Inicial y Primaria.

En este trabajo se propone desarrollar la definición e identificación del talento docente para que la institución pueda gestionarlo. Se diferenciará entre formación, como adquisición de conocimientos técnicos, y desarrollo, como mejora de competencias o capacidades directivas. De esta forma el reclutamiento y selección se enfocarán en hacer, la planificación de formación y desarrollo será formal y extensiva, y la valoración del desempeño considerará procesos, necesidades de formación y evaluaciones de desempeño dentro de la estrategia organizacional.

La ejecución se ha centrado en las dos primeras etapas del modelo de gestión de competencias: definir el talento y las competencias en la organización, e identificar el talento, dentro y fuera de

la empresa. Para desarrollarlo se ha realizado una investigación interna con colaboración de las gerencias administrativas y académicas para relevar información sobre gestión, estructura, mercado y temas académicos. Adicionalmente, se ha realizado un estudio de campo utilizando un cuestionario adaptado (Anexo 3) del Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), conocido por el acrónimo TALIS del nombre en idioma inglés (Teaching and Learning International Survey).

El estudio de campo se realizó con metodología cuantitativa descriptiva y correlacional dirigido a un grupo de tutores de los niveles Inicial y Primaria de la institución escolar para identificar las capacidades y potencial docente al comprender sus creencias, aprendizaje, actitudes y creencias pedagógicas, así como prácticas docentes, buscando definir al profesor considerado talentoso para la empresa. Los resultados revelaron que la percepción de los evaluados sobre su desempeño y entorno tiene una brecha considerable frente a la realidad o expectativa de la institución.

Finalmente, se propone estrategias para el área de recursos humanos: Reclutamiento y selección, y definición del talento para desarrollar una propuesta de gestión que logre la satisfacción profesional de los profesores del segmento en estudio y se obtenga mayores cambios positivos consecuencia de las evaluaciones de desempeño, con mejores prácticas pedagógicas y participación con mayor frecuencia en actividades de colaboración.

El origen y la orientación del desarrollo de este plan estratégico están relacionados directamente con la responsabilidad social, no solo la empresarial sino la individual, por la posición en la organización de quienes laboran como gestores de la dirección de personas. Al gestionar y desarrollar las capacidades personales y profesionales del grupo docente se fomenta el liderazgo pedagógico, interviniendo directamente en el desarrollo de los alumnos y generando un impacto positivo para la comunidad educativa y el futuro de la generación de menores a su cargo. Apoyando la implementación de un currículo nuevo, que distinga a la institución educativa de otras, justificará su existencia y contribuirá a la generación de resultados educativos innovadores, que respondan a las nuevas demandas de la sociedad.

La educación está cambiando para entregar a los alumnos el mayor crecimiento intelectual posible durante su formación y lograr que los docentes sean gestores de este proceso formativo (CEPLAN 2014). Este poder que otorga la educación será el motor que inyectará agentes de cambio al sistema para toda la vida, logrando resultados académicos y habilidades personales que aportarán a la comunidad, quienes estarán decididos a contribuir con el país desde sus profesio-

nes.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes.....	1
2. Alcance.....	2
3. Identificación de los retos.....	2
4. Objetivos del trabajo.....	2
4.1Objetivo principal.....	2
4.2Objetivos específicos.....	3
5. Metodología que aplicar.....	3
5.1Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	3
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
1. Gestión del talento.....	4
2. Gestión estratégica del talento.....	7
3. Modelo de planeamiento estratégico.....	8
4. Modelo de gestión de personas.....	9
<b>Capítulo III. Visión, propósito, valores.....</b>	<b>11</b>
1. Visión.....	11
2. Propósito.....	11
3. Valores.....	11
4. Determinación de objetivos a largo plazo.....	11
<b>Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>12</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	13
1.1Entorno político.....	13
1.2Entorno económico.....	14
1.3Entorno social.....	15
1.4Entorno tecnológico.....	16

1.5Entorno ecológico .....	17
1.6Entorno global.....	17
2. Análisis del microentorno .....	17
2.1Identificación, características y evaluación del sector .....	18
2.2Identificación, características y evaluación de la institución en estudio.....	19
2.3Analizar las 5 fuerzas de Porter .....	20
<b>Capítulo V. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>22</b>
1. Modelo del negocio de la empresa.....	22
2. Coyuntura interna actual .....	25
3. Cadena de valor.....	26
3.1Análisis de la cadena de valor del sector .....	26
3.2Análisis de la cadena de valor de la empresa.....	26
4. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja .....	28
4.1Análisis VRIO.....	28
4.2Generación de ventaja competitiva desde Recursos Humanos .....	29
5. Estructura organizacional.....	29
6. El Área de Gestión de Personas .....	30
6.1Gestión de personas .....	30
6.2Alineamiento estratégico .....	31
6.3Brechas.....	31
<b>Capítulo VI. Estudio de campo .....</b>	<b>32</b>
1. Objetivos del estudio.....	32
2. Selección de la herramienta .....	32
3. Metodología.....	33
4. Investigación de temas claves en la gestión de personas .....	34
5. Resultados del estudio.....	35
5.1Antecedentes de docentes – <i>Background</i> y características .....	35
5.2Información inicial del colegio .....	36
5.3Procesos.....	36
5.4Resultados escolares .....	37
5.5Correlaciones.....	39
5.6Conclusiones del estudio de campo .....	40

<b>Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas .....</b>	<b>42</b>
1. FODA Empresa.....	42
2. Estrategias propuestas en el campo de gestión de personas.....	43
3. Objetivos del plan propuesto .....	45
4. Plan de implementación, monitoreo y control .....	45
5. Cuadro de mando para la gestión de personas .....	47
6. Presupuesto y análisis del ROI .....	48
7. Responsabilidad social corporativa (RSC) .....	50
<b>Capítulo VIII. Adaptaciones del modelo de negocio.....</b>	<b>51</b>
1. Estructura organizacional.....	51
2. Procesos claves.....	51
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones .....	52
<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>80</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Descripción del centro educativo en estudio .....	20
Tabla 2.	Análisis del atractivo del sector - Fuerzas competitivas Porter .....	21
Tabla 3.	Modelo de negocio Canvas - Institución educativa .....	23
Tabla 4.	Análisis VRIO empresa .....	28
Tabla 5.	<i>Background</i> y características .....	35
Tabla 6.	Información inicial .....	36
Tabla 7.	Procesos .....	36
Tabla 8.	Resultados escolares .....	37
Tabla 9.	Correlaciones .....	39
Tabla 10.	FODA empresa .....	42
Tabla 11.	Estrategias para planeamiento estratégico .....	42
Tabla 12.	Acciones de reclutamiento y selección .....	43
Tabla 13.	Acciones de gestión del talento .....	44
Tabla 14.	Objetivos e indicadores del plan de implementación .....	45
Tabla 15.	El cronograma de implementación .....	46
Tabla 16.	<i>Balanced Scorecard</i> Recursos Humanos .....	48
Tabla 17.	Presupuesto y análisis del ROI .....	49

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Tipo de colegio con mejor educación.....	1
Gráfico 2.	Modelo de gestión del talento.....	7
Gráfico 3.	Cadena de valor del sector.....	26
Gráfico 4.	Cadena de valor empresa.....	27
Gráfico 5.	Estructura organizacional – Actual.....	30
Gráfico 6.	Estructura del Área de Gestión de Personas .....	31
Gráfico 7.	Mapa estratégico de Recursos Humanos .....	47
Gráfico 8.	Mapa estratégico de Recursos Humanos (2) .....	47
Gráfico 9.	Estructura organizacional - Propuesta .....	50

## Índice de anexos

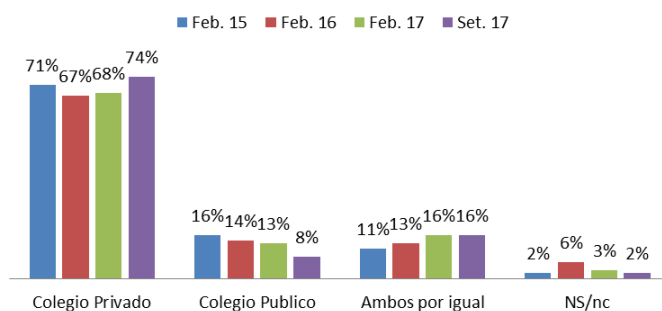
Anexo 1.	Cuadro de mando para la empresa.....	62
Anexo 2.	Mapa estratégico empresa .....	62
Anexo 3.	Cuestionario estudio de campo.....	63
Anexo 4.	Información MINEDU – Matrícula escolar.....	74
Anexo 5.	Modelo de competencias institucional .....	75
Anexo 6.	Preferencia por tipo de colegio.....	77
Anexo 7.	Resumen de las perspectivas teóricas relevantes sobre el talento .....	78
Anexo 8.	Gestión del talento.....	78
Anexo 9.	Programa Educativo .....	79

## Capítulo I. Introducción

### 1. Antecedentes

La competencia en el sector educativo en el Perú se ha dinamizado en los últimos años ante la creciente expectativa de las familias para seleccionar un colegio privado frente a un colegio público (Anexo 6), con la percepción de que la escuela privada es mejor (Díaz Díaz 2014). El 74% considera que un colegio privado es mejor que uno público y si pudiera elegir el 68% seleccionaría una institución privada (Pulso Perú 2017).

**Gráfico 1. Tipo de colegio con mejor educación**



Fuente: Pulso Perú/Datum Internacional, febrero y setiembre 2017.

La razón del aumento de la demanda escolar privada se explicaría por el crecimiento económico del país y la consecuente aparición de nuevas familias que se inclinan a inscribir a sus hijos en los mejores colegios disponibles dentro de sus presupuestos (Díaz Díaz 2014). El crecimiento económico promedio fue de 5,1% en el período 2000-2015, significativamente por encima del promedio de América Latina y el Caribe: 3,1% en el mismo período. Estos avances permitieron a la población peruana alcanzar mayores grados de bienestar y mayor acceso a oportunidades (OCDE/DEV 2016).

Es importante considerar que, en una empresa de servicios, en la actual “Era del conocimiento”, el capital intelectual es lo que define la ventaja competitiva de una organización, originada en el conocimiento y las habilidades de los empleados que brindan el servicio principal (Harvard Business Essentials 2002). En nuestro estudio, estos empleados clave se encuentran en el grupo ocupacional docente quienes se desarrollan como prestadores del servicio educativo.

En el año 2007, la consultora McKinsey publicó un informe en el cual analizaba las razones por las que unos sistemas educativos lograban mejores desempeños académicos que otros, concluyendo que el éxito dependía de tres factores: mejores profesores contratados, formación y apoyo continuo para docentes, y un sistema capaz de proporcionar la mejor educación a los alumnos (Mourshed & Barber 2007).

En este contexto, como el principal factor impulsor de las variaciones en el aprendizaje escolar es la calidad de los docentes (Mourshed & Barber 2007); se necesita de profesores capaces de lograr que se generen los aprendizajes que exige el currículo y que mantengan la calidad de enseñanza que los alumnos requieren (MINEDU 2010).

En nuestro país, sin embargo, como declara Mercedes García de Valenzuela, vicepresidenta de la Asociación de Colegios Particulares -ADECOPA, hace falta profesores de inglés, matemáticas y ciencias debido a dos factores puntuales: ausencia de suficientes profesionales dedicados a la educación y falta de formación académica adecuada (Diario Gestión 2017). En una institución educativa en la que se aplican programas educativos internacionales esta carencia de profesionales se convierte en un factor importante en la gestión de costos del área de recursos humanos, impactando en la rentabilidad del negocio.

La principal preocupación en la institución en estudio es el grupo ocupacional docente, y en particular de los niveles Inicial y Primaria, no solo debido a la importancia e impacto de la educación de la primera infancia en el futuro y permanencia escolar, sino a la inversión realizada en los últimos dos años en la adquisición e implementación de los programas curriculares para estos niveles buscando lograr una mejor articulación con los programas educativos existentes de la Secundaria y el Bachillerato Internacional.

## **2. Alcance**

El presente plan estratégico tiene como alcance la definición e identificación del talento, orientado a los trabajadores integrantes del área docente de nivel Inicial y nivel Primaria, a ser implementado entre los años 2017 y 2018 en un centro educativo privado de estilo británico de la ciudad de Lima.

## **3. Identificación de los retos**

1. Definir el talento en la organización.
2. Identificar el talento dentro y fuera de la organización.
3. Diseñar un plan para la gestión del talento en base al análisis y los resultados obtenidos.
4. Reducir la rotación.

## **4. Objetivos del trabajo**

### **4.1 Objetivo principal**

La gestión del talento es uno de los conceptos más debatidos en la literatura para la teoría y práctica de la gestión de recursos humanos (Dries 2013). Para empezar a comprenderlo, por un

lado, se debate si existe talento y diferencia a la fuerza laboral, y por el otro lado, se discute si es innato o adquirido. El presente trabajo busca definir e identificar el talento para los docentes del nivel de Educación Inicial y Primaria de una institución educativa británica privada, resultado importante para la empresa en estudio, no solo porque la formación de nivel Inicial garantiza mayor éxito en años posteriores sino porque debe cumplirse el plan de gestión estratégico como servicio educativo escolar con la propuesta única de valor ofrecida.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Proponer la descripción de los perfiles de puesto para el segmento ocupacional objeto del presente estudio de acuerdo con los valores, cultura y competencias organizacionales.
- Proponer la descripción de competencias para el grupo docente objeto del presente trabajo.
- Proponer un plan para gestionar el reclutamiento de acuerdo con las competencias que requiere la organización para el grupo docente objeto del presente estudio.

### **5. Metodología que aplicar**

#### **5.1 Enfoque, alcance y diseño metodológico**

Este trabajo es un plan estratégico desarrollado para la identificación y definición del talento en una institución de educación básica regular (EBR) privada de la ciudad de Lima.

Para desarrollarlo se ha realizado una investigación interna, con colaboración de las gerencias administrativas y académicas para relevar información sobre gestión, estructura y temas académicos, y un estudio de campo, con metodología cuantitativa descriptiva y correlacional, dirigido a un grupo de docentes de los niveles inicial y Primaria de la institución escolar. Este estudio de campo nos dará un acercamiento a la vida escolar desde la perspectiva docente, dándonos una visión de las prácticas de enseñanza y aprendizaje aplicados en la escuela. Este levantamiento de información Primaria ayudará a la identificación y la definición de lo que debe ser un docente considerado talentoso para la organización.

Los resultados del estudio de campo contribuyen a proponer un plan de definición e identificación del talento para el grupo docente mencionado.

El modelo de servicio educativo ofrecido considera que su público objetivo realice una inversión familiar de por lo menos 13 años en un programa escolar bilingüe, el que empieza en el nivel de Educación Inicial. Por lo tanto, la supervivencia de la institución requiere conectar con las familias para lograr el compromiso con la continuidad del servicio.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. Gestión del talento

Los cambios del entorno están obligando a las organizaciones a un continuo replanteamiento. «Piensa global y actúa localmente» (Jericó 2001: 423) en donde los recursos humanos son la clave para generar valor y marcar la diferencia, como menciona Peters (2007), casi el 70% de los clientes deciden utilizar un servicio por motivos relacionados con el trato personal.

Considerando la evolución en el tiempo del concepto **talento**, Dries (2013) propone un resumen de autores que han desarrollado definiciones en el mundo del trabajo (Anexo 7). Se tiene por ejemplo a Gagné 2000; Williams 2000; Buckingham and Vosburgh 2001; Jericó 2001; Lewis and Heckman 2006; Tansley, Harris, Stewart and Turner 2006; Stahl *et al.* 2007; Tansley *et al.* 2007; Ulrich 2007; Cheese, Thomas and Craig 2008; González-Cruz *et al.* 2009; Silzer and Dowell 2010; Silzer and Dowell 2010; Bethke-Langenegger 2012; Ulrich and Smallwood 2012; Michaels *et al.* 2001, entre otros. Adicionalmente, como lo menciona Gallardo-Gallardo (Jericó 2001) se consideran dos perspectivas complementarias: el talento que se refiere a la gente como sujeto o como objeto.

Esta propuesta considera que existen dos dimensiones importantes para definir talento en el contexto laboral. La primera dimensión diferencia el talento como persona (enfoque en el sujeto) y el talento como una característica de la persona (enfoque en el objeto). El enfoque en el sujeto para la gestión del talento se basa en colaboradores individuales que son valiosos, escasos, inimitables o difíciles de reemplazar. El enfoque al objeto considera al talento como atributos individuales como habilidades, conocimiento y competencias.

La segunda dimensión de Gallardo-Gallardo sobre la gestión del talento hace una diferencia entre el enfoque inclusivo (todos los empleados) y exclusivos (un grupo específico de empleados). Como sujeto el talento es inclusivo, al alcance de todos los trabajadores, o exclusivo para algunos dentro de un proceso de segmentación de la fuerza laboral.

Gestionar el talento resulta una de las funciones principales que debe desarrollarse en todos los niveles de una organización que desea sobrevivir y desarrollarse. Un profesional considerado talentoso puede alcanzar resultados superiores en una empresa y en otra ser considerado del promedio, esto dependerá sencillamente de la cultura de esa organización, si reconoce o no sus capacidades como generadoras de resultados (Jericó 2001).

Si trasladamos estas consideraciones al desarrollo de un servicio educativo, la gestión del talento como capacidad dinámica puede contribuir a vincular los procesos de gestión de personas con la consecución de ventajas competitivas y los consiguientes resultados de negocio que se esperan lograr. Los componentes del talento individual serán sus capacidades personales sumadas al compromiso y tomar acción. Las capacidades, el compromiso y la acción son los tres ingredientes necesarios para que un profesional tenga talento individual (Jericó 2001).

Una perspectiva de recursos humanos asume una visión de negocio basada en los recursos, con la contribución de los empleados a la organización como el principal interés. De acuerdo con esta teoría el talento se refiere al capital humano de la organización como valioso y único. Sin embargo, existe muy poca investigación empírica en este tema (Dries 2013).

La literatura de la perspectiva de la psicología educacional considera el talento como la posesión y uso de dones o habilidades naturales, en un grado que coloca a un individuo sobre el 10% por encima de sus pares. A pesar de sus contribuciones, tiene poca aplicación inmediata para la gestión del talento en organizaciones principalmente porque la investigación se ha focalizado en niños y adolescentes (Dries 2013).

La psicología vocacional describe el talento como identidad, con un autoconcepto vocacional definido. La investigación experimental ha demostrado que la visualización del ser ideal en un área específica de la vida (como el trabajo) combinado con un *feedback* positivo de otros ofrece como resultado una alta performance en esa área. Como mucha investigación es recolectada a través de narrativa, los hallazgos se consideran difíciles de generalizar (Dries 2013).

La perspectiva de la psicología positiva considera el talento como fortalezas, que permiten a una persona desempeñarse bien o en su mejor versión personal. Su misión es aplicar lo que se ha aprendido de resultados positivos a todos los demás. Sin embargo, tiende a ignorar la evaluación y desarrollo del talento en las organizaciones de acuerdo con la estrategia organizacional. Todo lo anterior lleva a que sus soluciones sean muy costosas (Dries 2013).

La literatura de la psicología social considera al talento como *percepción de talento*, examinando las formas dinámicas en las que las expectativas y juicios dan forma a las manifestaciones de talento (Dries 2013). Esta perspectiva presenta la perspectiva social pero sus diseños experimentales permiten manipulación controlada, por lo que no es claro el nivel en que sus hallazgos puedan ser generalizados en la gestión del talento.



Finalmente, en el modelo de la psicología organizacional el talento es un diferencial individual, acompañado de factores como habilidad cognitiva, conocimiento experto y personalidad (Dries 2013). Hoy en día, el campo de psicología organizacional se caracteriza por una tradición de investigación desarrollada largamente en el tiempo en selección de personal, sistemas de promoción y evaluación de desempeño. Su evolución requiere considerar el criterio de validez predictiva considerando el permanente cambio en las organizaciones, por lo que requiere tener claro el paradigma de gestión del talento respondiendo al criterio de para qué se requiere talento.

El presente plan estratégico se desarrollará siguiendo esta última perspectiva porque considera el talento como un diferencial individual, siendo orientado a una organización educativa donde el desarrollo de cada docente cuenta en el resultado esperado de forma grupal. Las implicancias de esta perspectiva en las políticas y prácticas de gestión del talento deben considerar la gestión de la carrera y desarrollo de fortalezas, desarrollo del aprendizaje y gestión del conocimiento.

Las principales evidencias psicológicas nos muestran que el talento se desarrolla, destacando aspectos como el tiempo de dedicación a la formación y desarrollo, la experiencia que incide en el rendimiento de lo explícito, saber qué y, tácito, saber cómo; al mismo tiempo, otras condiciones que inciden en el talento son la motivación de la persona y si tiene claro los objetivos que pretende conseguir a largo plazo (Dries 2013).

El objetivo de la gestión del talento es, por tanto, atraer, desarrollar, motivar o retener y desvincular a los profesionales para que creen valor a la empresa o, en otras palabras, generar talento organizativo para que dé respuesta a los cambios del entorno (Jericó 2001).

Si diferenciamos entre formación (adquisición de conocimientos técnicos) y desarrollo (mejora de competencias o capacidades directivas), hallamos que el 83,3% de las empresas realizan programas de formación, y más de la mitad de la muestra (52,6%) lleva a cabo programas de desarrollo de competencias o capacidades (Jericó 2001).

La problemática del talento, en general, se centra en cómo afrontar la escasez de recursos en el marco de la guerra por el talento y en la dificultad de retención de los empleados, especialmente aquellos con perfil diferencial (Gadow 2010). A pesar del desempleo, se encuentra una escasez aguda de talento, lo que lleva a las organizaciones a enfrentar gran competencia tanto a corto como largo plazo. Desde que en 1998 el grupo McKinsey empleara la expresión “guerra por el

talento” y se estableciera que la excelencia organizacional se lograba con el apoyo del talento, se ha desarrollado mucha literatura relacionada. En ella, el constructo **gestión del talento** ha sufrido de falta de claridad en su definición, alcance y objetivos generales. De hecho, el constructo Talento se tiene por hecho y no tiene definiciones explícitas pues al parecer los escritores consideran sus propias ideas al encontrarse varias definiciones del Talento (Gallardo-Gallardo *et al.* 2013).

Finalmente, nos interesa citar a Marian Thunnissen, Paul Boselie y Ben Fruytier quienes nos dan un acercamiento multinivel y multivalor de la gestión del talento considerando dos tipos de valores: el valor económico y el valor no económico de la gestión del talento. El valor económico a nivel individual se refiere a las recompensas financieras y seguridad laboral, y a nivel organizacional se representa como rentabilidad, flexibilidad organizacional, posición competitiva, eficiencia y efectividad. Estos valores nos ayudarán también en el desarrollo de la propuesta pues el valor no económico a nivel individual apoyará el tener un trabajo significativo y retador además de un trato equitativo y justo, mientras que a nivel organizacional nos hablará de legitimidad y en el nivel social de la responsabilidad con la sociedad, es decir cómo se contribuirá como institución al desarrollo social/ moral de la sociedad (Thunnissen *et al.* 2013).

## 2. Gestión estratégica del talento

Este trabajo se centrará en la presentación de una propuesta para desarrollar un plan estratégico para la definición e identificación del talento en un centro educativo privado de la ciudad de Lima. El proceso de gestión del talento abarca e integra diversas áreas de gestión que se indican en el gráfico 2 a continuación:

**Gráfico 2. Modelo de gestión del talento**



Fuente: Adaptación de Jiménez (2008). People Matters en Harvard Deusto Business Review.

El desarrollo de este trabajo se centrará en las dos primeras etapas:

a) Definir el talento y las competencias en la organización: estrategia, competencias y

planificación de la plantilla.

La junta de socios ha definido para la institución una estrategia quinquenal para lo cual debe identificar las competencias que necesita su capital humano. Los últimos 20 años la institución ha experimentado diversos cambios y reestructuraciones, por lo que ha sido necesario replantear su cultura organizacional. Para lograrlo, se contrataron los servicios de una consultora externa para actualizar y validar el propósito, la misión y los valores de la institución, acordes con su actual estrategia y oferta de valor.

Con la información recibida de la institución educativa y los resultados de la consultora se inicia esta etapa del plan, proponiendo las competencias (Anexo 5) para las descripciones de los cargos académicos que permitirán alinear los comportamientos de las personas con los objetivos estratégicos del negocio y mejorar el proceso de reclutamiento considerando los cambios. Asimismo, se propondrá los descriptivos de puestos para actualizar las funciones, responsabilidades en los procesos y niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

- b) Identificar el talento, dentro y fuera de la empresa: Identificación del potencial, gestión del desempeño y reclutamiento.

Con el desarrollo de los descriptivos de puestos, se podrá proponer una mejora en la evaluación de desempeño del personal docente objeto del estudio. Mientras que, con los resultados del estudio de campo se propondrán estrategias para la gestión del talento.

Este trabajo utilizará un instrumento de fuente primaria adaptando la encuesta internacional de enseñanza y aprendizaje TALIS de la OCDE, dirigida a los docentes de niveles Inicial y Primaria, para obtener información acerca de desarrollo profesional, creencias y buenas prácticas, *feedback* y reconocimiento (Anexo 3).

A la vez, con los descriptivos de puestos y competencias se revisará el proceso de selección de personal. De esta forma se podrá integrar el nuevo modelo de competencias definido para incrementar la predictibilidad del proceso de reclutamiento y contar con personal nuevo idóneo para la institución.

### **3. Modelo de planeamiento estratégico**

La planeación estratégica fija rumbos de comportamiento que incidirán de forma significativa en el futuro de la organización que la formula. Se desarrolla considerando un entorno, teniendo en cuenta lo que se posee y las oportunidades que puedan llevarla a implementarla traducida en iniciativas y objetivos específicos.

Porter (2008) considera que el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Las estrategias tienen una orientación a largo plazo y sirven de base para todos los elementos que

integran la planeación estratégica. A su vez, Porter señala que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por alguna de las siguientes tres alternativas: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque.

Para la formulación del plan estratégico de la institución educativa se utilizará la teoría de posición competitiva de Porter. El modelo propuesto será un enfoque para la creación de capacidades distintivas y lograr una ventaja competitiva.

La institución busca cumplir objetivos que garanticen la identificación de diferenciales entre el público general y clientes del centro educativo. Por lo que el objetivo estratégico principal es lograr la diferenciación del servicio educativo enfocado en el sector de familias A y B a quienes se atiende en la institución en estudio, de forma que sea percibido en el mercado como único (Anexo 9).

En este sentido, la organización no busca la masificación de la oferta y una alta participación del mercado, sino potenciar las diferencias del servicio educativo a través de capacidades distintivas de la propuesta académica y diferenciadores del servicio ofrecido para un sector de familias en Lima Metropolitana de forma que se ofrezca la calidad educativa esperada por los padres y familias interesados. Ofreciendo la siguiente propuesta de valor:

- Colegio bilingüe de orientación educativa internacional e innovadora (Británica y laica).
- Calidad educativa y formación integral en valores (Respeto, solidaridad, responsabilidad, integridad y reflexividad).
- Marca institucional de prestigio en 85 años de servicio.
- Buena infraestructura.
- Precio razonable (segmento A-B).
- Comunidad educativa

#### **4. Modelo de gestión de personas**

La empresa educativa sigue un modelo estratégico de diferenciación del servicio educativo, por lo que la estrategia de gestión de personas requiere usar de forma deliberada por parte de la institución a sus recursos humanos para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Este enfoque general que se recomendará a la organización busca garantizar la utilización eficaz de su personal con la finalidad de lograr su propósito y la definición de las competencias para el personal académico (Anexo 5).

El efecto de la estrategia que se propone al área de Recursos Humanos considera su grado de ajuste a factores como la estrategia organizacional, el entorno, las características de la organización y las capacidades organizativas de la institución en estudio.

Para la formulación del plan estratégico para la definición e identificación del talento se seguirá también la teoría de la posición competitiva, de acuerdo con la propuesta de planeamiento estratégico de Michael Porter en el plan organizacional que desarrolla estrategias de segmentación y diferenciación a través de la creación de capacidades distintivas (Porter 2008), con un enfoque al objetivo estratégico de fortalecer la calidad educativa.

La gestión del Talento en la institución tendrá en cuenta el valor económico y no económico (Anexo 8) propuesto por Thunnissen (2013) pues esta gestión debe preocuparse tanto de la persona y el entorno social, así como de su alineación con la estrategia del negocio. Se contribuirá a la diferenciación estableciendo pautas de gestión, procesos sencillos e indicadores periódicos facilitando así la medición del logro de las competencias académicas para que de esta manera pueda ser sostenible estratégicamente.

Implementar este plan estratégico para la gestión del talento considera información interna recabada durante el desarrollo del estudio: propósito, visión, valores, desafíos estratégicos organizacionales, dificultades actuales y potenciales, además de análisis de las funciones académicas. Este plan permitirá un desempeño esperado como superior en puestos académicos en la organización y acorde a la cultura institucional, a la vez que el reclutamiento y selección se enfoquen en hacer, la planificación de formación y desarrollo sea formal y extensiva, y la valoración del desempeño considere procesos, necesidades de formación y evaluaciones de desempeño dentro de la estrategia organizacional.

### **Capítulo III. Visión, propósito, valores**

De la investigación realizada en la organización se recibió el siguiente contenido, el cual, por motivos de confidencialidad no contiene referencia:

#### **1. Visión**

Proporcionar una educación internacional e innovadora que forme personas comprometidas con su realidad y competentes dentro en un mundo globalizado.

#### **2. Propósito**

Formar personas íntegras, comprometidas con nuestra comunidad y el mundo a través de una educación bilingüe y de vanguardia al estilo británico.

#### **3. Valores**

- Respeto, solidaridad, responsabilidad, integridad y reflexividad.

#### **4. Determinación de objetivos a largo plazo**

La gerencia de la institución educativa ha presentado un plan quinquenal para el periodo 2018-2022, en el que determina los objetivos a obtenerse considerando la necesidad de comunicar un horizonte con claridad para todos los equipos y comunidades dentro del colegio.

Estos objetivos son:

- a) Consolidar la gestión de la institución en los campos académico, administrativo, financiero y posicionamiento comercial.
- b) Revisar y ejecutar el Plan Estratégico Académico y Planeamiento Económico Financiero.
- c) Alineamiento de los diferentes *stakeholders* de la institución.

Actualmente, se encuentran revisando la estructura organizacional y el proyecto educativo para adaptarlo al logro de los objetivos estratégicos y el bienestar de los alumnos, padres, profesores y accionistas.

#### **Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional**

El reporte de McKinsey & Company (Mourshed y Barber 2007) sugiere que el “techo” de la calidad de los estudiantes de cualquier país estará siempre fijado por el “techo” de la calidad de sus docentes. Si el componente más importante en el desempeño académico de un estudiante son los profesores, un problema de la gestión del talento docente en las escuelas replicará afectando el desempeño estudiantil.

Se ha identificado que, a nivel internacional, los principales desafíos de política relacionados al sistema escolar son atraer y retener a buenos profesores, así como ofrecerles oportunidades de formación, desarrollo y actualización que garanticen las competencias que exige la labor de enseñanza en una sociedad en cambio constante (OCDE 2009). La calidad del cuerpo docente es clave en la calidad educacional, los profesores promueven el aprendizaje de los estudiantes a la vez que enfrentan el efecto de las condiciones negativas del entorno en que viven los niños (Mourshed & Barber 2007).

Debido a que no todos los docentes son iguales, la calidad es una variable importante que ajustar en las políticas, de forma que los esfuerzos para proponer el suministro docente estén más alineados a la demanda. Siendo los profesores el principal recurso en los colegios, la mejora de la eficiencia y equidad escolar depende en gran medida de asegurar que los profesores estén altamente calificados, preparados y motivados para realizar su mejor esfuerzo. Los profesores deben ser capaces de preparar a los estudiantes para una sociedad y una economía que esperarán de ellos autonomía en el aprendizaje, aptitud y motivación para seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida (OCDE 2005). Si un profesor está contento y satisfecho con las condiciones laborales se quedará en el colegio y contribuirá con el crecimiento del desempeño académico.

En un país como el Perú, donde se tiene un promedio de 575.000 nacimientos anuales (Ipsos Apoyo 2016) y, a la fecha, un estimado de más de 950.000 niños de 0 a 5 años (INEI 2010), la Educación Inicial no recibe suficiente apoyo, a pesar de que al promoverse la asistencia de los niños en estos niveles de educación pre-primaria se obtiene un incremento de 34% en el puntaje esperado en la prueba de comprensión de textos a la vez que se previene el fracaso escolar de forma costo-efectiva en términos de deserción escolar y “repitencia”, incidiendo incluso en los primeros años de Secundaria (Beltrán 2011).

Las prácticas tradicionales de formación inicial y continua de los docentes (Díaz & Saavedra

2000; OCDE 2009) requieren considerar que el trabajo de los profesores es cada vez más retador, pues deben atender a niños con diferentes necesidades, mientras necesitan conocer su especialidad y aplicar estrategias pedagógicas que permitan que los niños desarrollen habilidades más complejas, actitudes y motivaciones que les ayuden a participar en la sociedad como aprendices autónomos a lo largo de la vida.

La institución en estudio se esfuerza por mantener los estándares de calidad educativa, mientras debe continuar contratando nuevos profesores, retener a los docentes más efectivos y atender la presión de los accionistas para los proyectos de educación mostrando que se logra mejorar la calidad de enseñanza de forma eficaz. Se está invirtiendo en un nuevo sistema de currículo para el nivel Inicial y Primaria perteneciente a los programas de Fieldwork Education, el International Early Years Curriculum (IEYC) y el International Primary Curriculum (IPC), por lo que el personal del grupo ocupacional que atiende a este nivel requiere mayor apoyo, orientando este plan a definir e identificar el talento para atender una gestión planificada del talento.

Se necesita así, elevar la gestión del talento para que se convierta en una urgencia dentro de los objetivos de la empresa, en especial el segmento de trabajadores que atiende al nivel Inicial y Primaria, no solo porque su desarrollo favorece a nuestro país sino como servicio educativo dado que el contacto con los clientes se inicia en este nivel educativo. Entonces, se atraerá y retendrá a los docentes que se necesitan en los niveles Inicial y Primaria, previendo planes de desarrollo para contar con individuos valiosos y dispuestos a comprometerse en el proyecto educativo.

## **1. Análisis del macroentorno (PESTEG)**

### **1.1 Entorno político**

En la actualidad, los centros educativos enfrentan nuevas sanciones para gestores en educación privada con la nueva ley de educación (Diario Gestión 2016), lo que puede dificultar inversiones en el corto plazo, mientras los cambios en Migraciones para la regulación de contrataciones pueden retrasar la formalización de personal docente extranjero, mejor capacitado o con mayor experiencia en cursos internacionales.

Los cambios en fiscalización de la reinversión de fondos pueden afectar decisiones de la junta de socios para construir ampliaciones o invertir en desarrollo de personas, mientras que las nuevas sanciones penales para los dueños y gerentes de centros educativos privados pueden afectar la toma de decisiones y la gestión. El país afronta un difícil panorama político que puede afectar el crecimiento de la economía. Actualmente nos encontramos en un contexto en el que no se avanza



de manera significativa en el destrabe de proyectos ni en la reactivación de la inversión pública. El estado establece las líneas generales de la política educativa en un sistema y régimen descentralizados. La Constitución Política (1993) y la Ley General de Educación N°23384 (2003) promueven el desarrollo integral de la persona humana a través de la educación y establece que la educación estatal es gratuita. Se extiende la obligatoriedad desde Inicial (5 años) hasta la Secundaria (Educación Básica Regular - EBR). Es deber y derecho de los padres de familia educar a sus hijos, participando en el proceso educativo y escogiendo la institución educativa.

Las instituciones educativas privadas desarrollan su actividad con sujeción a los preceptos constitucionales, las leyes educativas y sus respectivos reglamentos, así como a los fines y objetivos de cada institución educativa. La organización y funcionamiento integral de una institución educativa constará en su reglamento interno, estará en función al nivel y la modalidad educativa que atiende, en concordancia con lo establecido por las leyes mencionadas y la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación y sus respectivos reglamentos, así como de acuerdo con sus fines y objetivos institucionales, sin más limitaciones que las que la ley determina.

En cuanto a la parte económica de gestión, el artículo 19 de la Constitución Política del Perú (1993) establece que los centros educativos constituidos conforme a las normas del sector educativo se encuentran inafectos de todo impuesto directo e indirecto que afecte los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural. Sin embargo, para aquellas instituciones educativas privadas que generen ingresos que por ley son calificados como utilidades, podrá establecerse la aplicación del impuesto a la renta, teniendo diferente tratamiento en la Ley de Impuesto a la Renta de acuerdo con su finalidad lucrativa.

## **1.2 Entorno económico**

El crecimiento económico promedio del país fue de 5,1% en el período 2000-2015, significativamente por encima del promedio de América Latina y el Caribe, que se situó en 3,1% en ese mismo período. A pesar del crecimiento, la inversión en educación en el país sigue estando muy por debajo de los niveles de la OCDE. El porcentaje de gasto público sobre el PBI de 3,6% en 2015 estuvo muy por debajo del promedio OCDE que se ha mantenido en torno al 5,5% del PBI en los últimos años. Una mayor capacidad de gasto, así como la prestación de un mejor servicio público educativo, son elementos fundamentales para consolidar el desarrollo a largo plazo de la educación. Sin embargo, esta necesidad contrasta con la baja recaudación tributaria en el país, de tan solo un 18% del PBI, por debajo del promedio de América Latina y el Caribe (21% del PBI) y del promedio de la OCDE (34% del PBI) (OCDE 2016).

La recuperación económica es importante porque el surgimiento de familias con recursos incrementa el interés en colegios privados. La educación privada ha crecido de forma constante los últimos 16 años, pasando del 17% de participación a representar cerca del 50% en Lima.

Con la apertura de nuevos colegios y el reposicionamiento de otros, la oferta ha cambiado. Así, para el año escolar 2017, el 59% de los centros educativos privados aumentará, en promedio, sus pensiones en 6% (Diario Gestión 2017). La demanda por vacantes en los colegios ha crecido apoyada por la credibilidad que otorgaban los anuncios de inversiones y grandes vacantes a precios medios.

En el primer trimestre del presente año se confirmó el enfriamiento de la economía con la caída en -1% de la demanda interna, -5,6% inversión privada y -16,0% de la inversión pública.

### **1.3 Entorno social**

La población estimada del Perú para el año 2016 fue de aproximadamente 31,4 millones de personas, de los cuales cerca de 10,8 millones (2015) residía en Lima y Callao. De esta población el 28,7% se encuentra en el rango de 0 a 14 años. La fuerza laboral nacional (PEA total) se estima en alrededor de 16,4 millones de personas (2015), lo que representa el 71,4% de su población, la que está en edad de producir y consumir (EY PERU 2016).

El Perú tiene hoy un acceso a la Educación Primaria prácticamente universal y similar al nivel promedio de la OCDE (93% en Perú frente a un 96% en OCDE). En Educación Inicial, la tasa neta de matrícula ha experimentado un gran avance, pasando de 58% en 2000 a 84% en 2014, reduciendo significativamente la brecha con la OCDE, donde el nivel se situó en 91% en 2014. De igual modo, la matrícula en Secundaria ha crecido, de 65% en 2000 a 78% en 2014 (93% en OCDE) (OCDE/DEV 2016). Para el año 2016, el 52.7% de la matrícula en Lima correspondía a colegios privados, siendo 99.9% urbano (SEACE, 2017) (Anexo 4).

En su desarrollo y evolución durante la última década, la institución educativa en estudio ha cambiado de público objetivo, pasando de atender a familias de niveles socioeconómicos C-D hacia familias de sectores A-B (2003-2016), por lo que debe adaptarse a sus nuevos requerimientos.

De acuerdo con Ernst & Young (EY PERÚ 2016), considerando la información del INEI y la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la distribución por

niveles socioeconómicos (NSE) de la estructura social perfil Urbano se ha modificado en los últimos 15 años. El PBI nacional creció 116%, lo que ha producido un cambio de la distribución del perfil NSE Urbano. En el año 2014, el índice NSE Perú Urbano tiene casi igualdad de distribución, abarcando los NSE ABC con el 49% y los NSE DE con el 51%; y el índice NSE Lima Urbano tiene una distribución de NSE ABC del 65% y NSE DE del 35%.

Al mismo tiempo, los cambios en la estructura y composición de las familias han llevado a la actualización de los procesos de inscripción y otorgamiento de vacante en los colegios, sin discriminación de los menores. Algunos cambios que afectan las preferencias de las familias:

- Familias con ambos padres trabajando - buscan colegios con actividades adicionales.
- Familias con jefes de hogar formados en colegios públicos - buscan mejores oportunidades.
- Familias extranjeras que emigran con ejecutivos - buscan colegios bilingües.

En el entorno social, debemos considerar al grupo docente, principales responsables de la prestación del servicio educativo en un colegio. Durante varios años, el crecimiento de la matrícula de formación docente superaba las necesidades de las instituciones educativas, así, la oferta de graduados se incrementó por la existencia de normas flexibles para autorizar centros de formación y sin condiciones para garantizar una calidad aceptable (Díaz & Saavedra 2000).

Por la razón expuesta, hoy en día, a pesar de que en el Perú existen 548.621 docentes, se tiene escasez de personal que cumpla con los perfiles bilingües y con conocimiento del programa de Bachillerato Internacional (IB), lo que hace que los sueldos se conviertan en uno de los principales motivadores extrínsecos para la retención docente. De los docentes peruanos, el 32,3% labora en colegios privados y el 81,8% en ciudades. En el caso de colegios privados, el 81,8% de los docentes se ubica en áreas urbanas y Lima concentra al 33,5% de los maestros en áreas urbanas (MINEDU ESCALE 2017).

Finalmente, un dato demográfico a considerar para planificación es la edad promedio de los docentes activos en el país, la cual es de 46 años por lo que se estima que para el año 2021 más de 60.000 de ellos se habrán jubilado, lo que implica que se requerirá a quienes los reemplacen.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

En el caso del Perú, la población con acceso a las nuevas tecnologías de la información es minoritaria. El porcentaje de peruanos con acceso a banda ancha es poco menos de la mitad que el porcentaje promedio de América Latina y el resto del mundo. Se estima que hacia 2050 la mitad de la población peruana podría contar con este acceso, aunque debe tenerse claro que la conexión no mejorará automáticamente la calidad o eficiencia del sistema educativo (CEPLAN 2014).

En la sociedad del conocimiento, no solo será importante el acceso a la tecnología, sino su uso. El desarrollo de la educación se apoya en las herramientas tecnológicas, lo que también permite contratar servicios de capacitación con expertos a distancia. La planificación educativa considera que los modelos educativos no solo han de limitarse a transferir competencias básicas, sino a desarrollar en los individuos habilidades y las relacionadas al uso de tecnologías para que los alumnos continúen aprendiendo o generando nuevos conocimientos en un proceso continuo durante toda su vida (CEPLAN 2014).

### **1.5 Entorno ecológico**

Una institución educativa debe presentar proyectos relacionados al medio ambiente, considerar normas de uso de aguas y de desecho de residuos. Al mismo tiempo, los Gobiernos locales norman el requerimiento de estacionamientos en las sedes escolares por medición de carga vehicular en los distritos y a la vez supervisan los planos de ampliaciones o remodelaciones.

### **1.6 Entorno global**

A pesar de que Perú no pertenece aún a la OCDE, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, está inscrito voluntariamente y participa anualmente en la prueba PISA. Esta prueba internacional muestra los avances en adquisición de conocimientos y habilidades necesarios para afrontar los desafíos de la vida adulta en las sociedades contemporáneas, mide matemáticas, ciencias y lectura, y permite comparaciones de desempeño educativo a nivel mundial.

En la prueba del año 2015, Perú obtuvo como resultado por media promedio a nivel global el puesto 418, a nivel latinoamericano estuvo por debajo de Chile, Uruguay, Costa Rica, México y Colombia. Los principales resultados del Perú fueron Debajo Nivel 1 (18.1%), Nivel 1 (43.3%,) y Nivel 2 (30.6%), mostrando que más de la mitad de los estudiantes peruanos no logró desarrollar un nivel básico de habilidades para trabajar en equipo en base a tareas y objetivos comunes (MINEDU 2017). Los resultados en la institución en estudio fueron de 90% en Comprensión Lectora (Nivel 2) y 75% en Razonamiento Matemático (Nivel 2).

Los colegios internacionales participan en programas de intercambio y viajes de estudios para ofrecer diferenciación en actividades adicionales para sus alumnos de nivel secundario.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evaluación del sector

- a) El centro educativo pertenece al sector servicios, o como se registran en INEI para las cifras nacionales se categoriza como “Otros servicios”.
- b) Los prestadores de servicio son los trabajadores que brindan el servicio central y el personal de contacto se refiere a los que interactúan brevemente con el cliente (Hoffman & Bateson 2002).
- c) Una empresa de servicios tiene cuatro características distintivas: Intangible, en tanto el servicio carece de materia sustancial; inseparable, al reflejar la relación entre los prestadores de servicios y sus clientes; heterogéneo, pues la variabilidad es inherente al proceso de prestar el servicio; y perecedero, ante la imposibilidad de que un prestador de servicio almacene o tenga inventarios de servicios (Hoffman & Bateson 2002).
- d) Con la asistencia técnica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el sector educación elaboró el documento prospectivo al 2030 en el que se ha definido un nuevo planeamiento estratégico que busca subsanar la deficiencia en inscripción obligatoria y lograr que al año 2021, el 95% de los niños entre 3 y 5 años estén inscritos en un centro educativo (MINEDU 2010).
- e) Principales características de los niveles (UNESCO/IBE 2010):
  - La Educación Inicial en el Perú es siempre gratuita en los centros educativos estatales y desde la Constitución de 1993 es obligatoria para la población de 5 años. En promedio se cursa 40 semanas al año y 25 horas pedagógicas semanales.
  - La Educación Primaria es cursada por los niños de entre 6 y 12 años. Los docentes en este nivel imparten todas las materias, salvo las asignaturas de Música, Educación Física, Idiomas y Religión, que son impartidas por profesores especializados. El año escolar tiene en promedio 40 semanas lectivas y 30 horas pedagógicas semanales.
  - En la educación Secundaria las asignaturas son impartidas por profesores especializados. Los colegios bilingües desarrollan algunos cursos en el idioma extranjero, según su currículo. El promedio anual es de 40 semanas lectivas y 30 horas pedagógicas semanales.
- f) El reglamento de admisión de los colegios privados varía según la institución.
- g) Los maestros que trabajan en instituciones educativas privadas están sujetos al régimen privado general y a su legislación laboral, con ingresos medios mayores que en el sector público, aunque no siempre con estabilidad laboral o ingresos fijos (Díaz & Saavedra 2000).
- h) La educación privada mantiene más del 50% de la matrícula escolar en Lima Metropolitana en los últimos años (MINEDU 2016).
- i) El interés por colegios privados se incrementa, así como la expectativa de una mejor educa-

- ción frente al desempeño y resultado de una entidad pública (Pulso Perú 2017).
- j) Los padres son más selectivos para escoger los colegios para sus hijos. En la medida de sus posibilidades económicas las familias deciden inscribirlos en colegios privados. Esta demanda significa una oportunidad tanto para los colegios e instituciones educativas existentes o para los nuevos ingresantes al mercado educativo privado. En el sector educativo privado es posible encontrar colegios laicos y religioso, bilingües o no, y con una variada oferta curricular.
  - k) Algunas de las decisiones más importantes que tomará una familia se relacionan a la educación de su hijo y buscan realizar una decisión reflexiva. Se tiene expectativas de que la escuela cumpla los objetivos de alto rendimiento académico y este análisis familiar puede considerar etapas como: la evaluación de las características del niño y su familia, la búsqueda de información de los colegios, la visita a instalaciones educativas y finalmente la decisión de postular al centro educativo escogido (United States Department of Education and Office of Innovation and Improvement 2007).
  - l) Como ejemplo del actual proceso de selección de colegios, el MINEDU además de recomendar a los padres que visiten los centros educativos que evalúan, ha implementado una herramienta conocida como “Identicole”, la que cuenta con un buscador para ayudar a las familias a elegir el colegio para sus hijos, con opciones para seleccionar búsqueda por nombre del colegio o por cercanía, además se puede elegir algunas características en preferencia.
  - m) Como consideración a la etapa previa a la compra de un servicio, los consumidores perciben grados de riesgo más grandes, tienden a ser más fieles a la marca, dependen más de sus fuentes personales de información, tienden a tener menos alternativas para considerar y muchas veces pueden considerar el autoservicio (Hoffman & Bateson 2002). En el caso de centros educativos privados, las familias evalúan permanecer entre 11-13 años en una institución educativa y los costos anuales de pensiones y gastos complementarios del servicio educativo.
  - n) El 59% de colegios privados ha incrementado sus pensiones en 5,5% en promedio para el año lectivo 2017, mientras un 42% mantiene las pensiones del año anterior. Un mayoritario 47% de colegios las aumentó entre el 4% y 7% (Diario Gestión 2017).

## **2.2 Identificación, características y evaluación de la institución en estudio**

La empresa en estudio brinda servicios educativos de Educación Básica Regular (EBR) por lo tanto, en esencia es una empresa de servicios. El conocimiento del servicio se adquiere mediante la experiencia al recibirlo. Los servicios, a diferencia de los bienes, proporcionan un paquete de beneficios por medio de una experiencia creada para el consumidor que en el modelo de servicio o “servucción” (Eiglier & Langeard 1989) consta de dos partes, una visible para el consumidor y

otra que no lo es (Hoffman & Bateson 2002).

En la comparación con centros educativos privados de competencia académica directa, la institución cuenta con un comportamiento similar a nivel de planes de estudio y de formación con los colegios de mayor costo en Lima. Sin embargo, su competencia directa (comercial) se encuentra en los colegios cuyas pensiones son similares y tienen un modelo educativo que considera aulas de 30 alumnos. Resumimos en la tabla 1 el análisis de los factores:

**Tabla 1. Descripción del centro educativo en estudio**

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica regular, con población de más de 1.680 alumnos</li> <li>• Atiende menores de 3 a 10 años en la sede Primaria</li> <li>• Atiende menores de 11 a 17 años en la sede Secundaria</li> <li>• Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada- Gran contribuyente Sunat</li> <li>• Cuenta con una junta de socios que supervisa la gestión</li> <li>• Tiene una estructura organizacional matricial, con una gerencia general acompañada de jefaturas administrativas, y la estructura académica</li> <li>• Miembro IBO, LAHC, BSP</li> </ul> Distribuye utilidades anualmente. Ingresos anuales cercanos a US\$ 11 millones
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas constructoras para atender el desarrollo de nueva infraestructura (Plan a 6 años)</li> <li>• Empresa de logística y abastecimiento de materiales educativos y de oficina</li> <li>• Empresas proveedoras de materiales y de capacitación (nacionales y extranjeros)</li> <li>• Empresas de servicios financieros, legales y tributarios</li> <li>• Servicios de <i>headhunting</i> y selección de personal como apoyo al área de RRHH</li> <li>• Proveedores de tecnología, equipamiento y servicios de IT</li> <li>• Nidos y cunas clientes corporativos proveedores de postulantes</li> </ul>
Clientes	FAMILIAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% de familias residen en Surco, Miraflores, S. Borja, Surquillo y S. Isidro</li> <li>• 71% de jefes de familia son trabajadores dependientes</li> <li>• 96% con acceso a computadora e internet</li> <li>• 40% pertenece a un club social</li> <li>• Seleccionan institución educativa por cercanía</li> </ul>
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene competencia con colegios de mayor costo educativo, con los que se puede competir a nivel de planes de estudio, bilingüismo y formación integral propuesta</li> <li>• Otro grupo que representa competencia directa por costo de pensiones (S/ 1.500 o superior) no muestran todos los diferenciales académicos, pero tienden a integrarlos</li> <li>• Competencia directa: Colegios británicos con programas de IBO</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de la información recibida de la empresa.

### 2.3 Analizar las 5 fuerzas de Porter

Porter (2008) señala que la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional, y para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas que la rodean.

El grado de atracción del sector educativo privado es “Medio” de acuerdo con el análisis de los

factores que afectan el sector educativo privado que analizamos y clasificamos en la tabla 2. Se revisa las cinco fuentes de presión competitiva, considerando información interna provista por la institución, y reseñas del sector presentadas en la sección 2.1. Se ha realizado una división en la fuerza representada por los compradores para considerar clientes internos y externos.

**Tabla 2. Análisis del atractivo del sector - Fuerzas competitivas Porter**

Fuerza competitiva	Análisis	Grado Atractivo
Rivalidad competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 53 competidores con servicio educativo de bachillerato internacional</li> <li>- La competencia de colegios se divide por segmentos de precio, pero la competencia se da por diferencias de servicio, como p.ej. nivel de inglés, bachillerato o planes académicos</li> <li>- En un mercado en etapa de madurez, este incremento en la demanda y la escasez de vacantes ha significado que algunas instituciones educativas programen inversiones en infraestructura; la restricción de recursos financieros y el tiempo necesario para construir, sumado a la limitación para realizar obras en periodos de clases regulares, marcan una pauta y barrera para el ofrecimiento y el ingreso de nuevo competidores</li> <li>- Desafío mantener la competitividad, obteniendo beneficios y ganar participación en el mercado</li> <li>- La rivalidad competitiva será alta porque han variado las condiciones de oferta de servicios ante la demanda por colegios privados y por las variaciones en sectores económicos</li> </ul>	MEDIO
Nuevos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene inversión de grupos económicos interesados en diversificación</li> <li>- Nidos que se transforman en colegios (integración vertical)</li> <li>- Dificultades para contar con terrenos para ampliar infraestructura</li> <li>- Barrera alta de ingreso por la inversión y el año escolar para implementar además del conocimiento necesario del mercado educativo</li> <li>- Se requiere autorización del MINEDU previo a implementación, lo que implica una inversión previa económica y de tiempo anterior a un año escolar</li> <li>- Pocas economías de escala</li> </ul>	MEDIO
Servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros colegios privados para Educación Primaria y Secundaria</li> <li>- Nidos y cunas para Educación Inicial</li> <li>- Academias de enseñanza de idioma inglés</li> <li>- Escuelas estatales COAR</li> <li>- Centros educativos pre universitarios</li> </ul>	ALTO
Proveedores	<p>Dependiendo del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen poder de negociación: proveedores de servicio y equipamiento. Los colegios pueden negociar</li> <li>- Poder de Negociación- Proveedores de libros (internacionales por especialización)</li> <li>- Poder de negociación alto (Nacionales y extranjeros) - Proveedores especialistas de capacitación específica (IGCSE, Inquiry Approach, IPC, IBO)</li> </ul>	MEDIO
Cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal calificado - Dificultad para encontrar profesores, según perfil exigido. Profesores bilingües, de matemáticas o ciencias son un recurso escaso. Esto ha generado mayor demanda de recursos para la selección de personal</li> <li>- Expectativas y necesidades de los diferentes grupos ocupacionales</li> </ul>	MEDIO
	Son la razón de ser de la institución, atendidos por el <i>core</i> del negocio.	MEDIO



Clientes ex-ternos o consumidores	Su poder de influencia es importante - Alumnos por niveles: Inicial, Primaria, Secundaria - Padres de familia nuevos: interesados en bilingüismo y desarrollar competencia para sus hijos - Padres de familia antiguos: interesados en contar con los beneficios del colegio, pero a precios moderados pues ya terminan su inversión en el colegio - Exalumnos	
-----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de la información recibida de la empresa.

## Capítulo V. Análisis interno de la organización

### 1. Modelo del negocio de la empresa

Un modelo de negocio describe de forma racional cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder 2010). Para analizar a esta institución educativa, se seleccionó el modelo de negocio Canvas, creado por Alexander Osterwalder, pues permite expresar en una sola hoja 9 elementos centrales interrelacionados en la empresa, con un enfoque integral y sistémico. Canvas es una plantilla de gestión estratégica y *Lean start-up* (metodología para desarrollar negocios y productos) que un negocio puede utilizar cuando desarrolla o documenta un modelo de negocio, nuevo o existente. Este modelo se creó para contar con un concepto que facilitara la descripción y la discusión (Osterwalder 2010). Básicamente, es una representación visual que describe 9 elementos críticos de la oferta de productos o servicios de una institución que permite su uso como una plantilla para análisis y propuesta de estrategias.

En un mercado de educación escolar privada donde priman las asociaciones educativas, la institución en estudio es una empresa con fines de lucro y que distribuye utilidades. El modelo de negocio debe considerar que es sujeto del impuesto a la renta de tercera categoría del 30%, lo que es una desventaja en disposición de ingresos frente a colegios organizados como asociaciones educativas, considerados competencia directa del servicio.

La propuesta comercial considera que el modelo de negocio es de estandarización del servicio educativo. El colegio busca ofrecer una educación de estilo británico internacional que ya existe en el país con un formato personalizado, adaptándola a un modelo educativo con currículo internacional y aulas de 30 alumnos, de forma que esta educación pueda ser accesible a una mayor cantidad de familias interesadas en una educación internacional, pero a un menor costo.

Siguiendo el desarrollo del modelo de negocio Canvas explicado en la siguiente tabla, para implementar el plan estratégico propuesto en la institución educativa, se deberá tener en cuenta:

#### 1. CLIENTE

- a. Considerar los clientes que se impactarán con la aplicación de la propuesta y motivarlos.
- b. Definir quiénes serán los líderes en la comunicación interna y a los diferentes grupos.
- c. Quiénes deberán ser involucrados en comunicaciones de los resultados.
- d. Quiénes necesitarán mayor atención en el proceso.

**Tabla 3. Modelo de negocio Canvas - Institución educativa**

<p>8. <b>STAKEHOLDERS CLAVE</b></p> <p><b>PROVEEDORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de insumos y mobiliario</li> <li>- Proveedores de libros y material exclusivo</li> <li>- Proveedores de capacitación técnica</li> </ul> <p><b>COMPETENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores a nivel de colegios</li> </ul> <p><b>REGULADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minedu</li> <li>- Municipalidades de Miraflores y Chorrillos</li> <li>- Sunafil</li> </ul> <p><b>ACCIONISTAS</b></p> <p><b>SISTEMA FINANCIERO</b></p> <p><b>UNIVERSIDADES Y CENTROS DE FORMACION DOCENTE</b></p>	<p>6. <b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso educativo</li> <li>- Capacitación al personal en todos los niveles</li> <li>- Proceso de admisión de alumnos</li> <li>- Proceso de selección de personal</li> <li>- Procesos relacionados a Pastoral care (alumnos familia)</li> <li>- Procesos de evaluación académica</li> <li>- Evaluaciones PISA y Minedu</li> <li>- Evaluaciones InCAS (Durham)</li> <li>- Evaluaciones IBO e IGSE</li> </ul>	<p>2. <b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca peruana dedicada a educar menores durante 85 años en Lima</li> <li>- Colegio bilingüe (inglés) de orientación internacional e innovadora, británica y laica, a precio accesible (NSE A,B)</li> <li>- Valores inculcados: Respeto, solidaridad, responsabilidad, integridad y reflexividad</li> <li>- Modelo académico: Currículo internacional (Fieldwork Education y Bachillerato) junto a currículo peruano</li> <li>- Posicionamiento se basa en 5 dimensiones:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilingüismo</li> <li>2. Calidad de enseñanza</li> <li>3. Formación Integral</li> <li>4. Infraestructura</li> <li>5. Tecnología de punta.</li> <li>6. Comunidad educativa (profesores, alumnos, familias, personal de otras áreas)</li> </ol> </li> </ul>	<p>3. <b>COMUNICACIÓN AL CLIENTE</b></p> <p>Cliente interno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paneles</li> <li>- Mail corporativo</li> <li>- Intranet educativa</li> <li>- Reuniones generales y especialistas</li> </ul> <p>Cliente externo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet educativa</li> <li>- Boletines</li> <li>- Google classroom</li> <li>- Journal</li> <li>- Mailing</li> <li>- Visitas guiadas</li> <li>- Canal Youtube</li> </ul>	<p>1. <b>CLIENTE</b></p> <p>Nicho de mercado: educación privada bilingüe, orientado al NSE A2-B</p> <p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padres de familia antiguos</li> <li>- Padres de familia nuevos</li> <li>- Alumnos de Inicial</li> <li>- Alumnos de Primaria</li> <li>- Alumnos de Secundaria</li> <li>- Público secundario: familiares de los alumnos y padres de familia</li> </ul>
<p>9. <b>COSTO: ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos de inmuebles, impuestos y depreciación</li> <li>- Costos fijos de personal</li> <li>- Costos fijos para el alumnado (el colegio paga el seguro de accidentes a todos los alumnos)</li> <li>- Costos variables de insumos y recursos varios</li> <li>- Costos fijos de carga de personal: capacitaciones, viajes, salud y seguridad en el trabajo, etc.</li> <li>- Costos de traslados</li> <li>- Tiempo</li> </ul>		<p>5. <b>ESTRUCTURA INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuotas de ingreso anual</li> <li>- Ingreso por armadas de pensiones anuales</li> <li>- Ingresos por exámenes de admisión</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

9<5 => 5% de utilidades 2016  
Sostenibilidad del negocio

## 2. PROPUESTA DE VALOR

De la información proporcionada por la institución en estudio, en los últimos años se ha tenido un promedio de rotación anual del 30% en el grupo ocupacional docente. A pesar de modificaciones en la evaluación interna de desempeño, la institución no ha logrado implementar un plan de desarrollo para los docentes y un escalafón salarial actualizado lo que aunado a recientes cambios de autoridades académicas, parece haber incrementado la incertidumbre entre el personal.

- a. Definir los beneficios y la propuesta única de valor que la institución presentará a la comunidad educativa y público.
- b. Proponer el propósito correcto para generar el cambio y la implementación del proyecto de talento en la empresa
- c. Compartir los objetivos organizacionales para que todas las áreas y *stakeholders* internos alineen sus objetivos para el logro del propósito institucional.
- d. Definir cuáles serán los comportamientos que se necesitará incluir en las propuestas y programas a implementar.

## 3. COMUNICACIÓN AL CLIENTE

- a. Desarrollar comunicaciones apropiadas para los diferentes *stakeholders* internos para vender el programa de acuerdo con cada cliente involucrado.
- b. Considerar los canales apropiados a ser utilizados para cada caso.
- c. Identificar los canales y clientes a quienes se reportará beneficios y logros.

## 4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

- a. Lograr que los cambios se implementen en los grupos a los que se orientará la propuesta.
- b. Validar el proceso para lograr asentar el cambio y los nuevos comportamientos esperados.
- c. Prestar atención en la definición de indicadores para el seguimiento.

## 5. ESTRUCTURA DE INGRESOS

- a. La institución genera ingresos y utilidades en crecimiento anualmente.
- b. Identificar los beneficios que se obtendrán para crear logros de corto plazo que puedan ser identificados por el personal a involucrar y en general en los clientes (internos o externos) para fomentar la moral, el desempeño y el desarrollo de las capacidades esperadas.
- c. Identificar los ahorros que se lograrán con la implementación del plan estratégico.

## 6. y 7. ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE

- a. Identificar las actividades que requieren ser apoyadas en la planificación del proyecto.
- b. Identificar soluciones y recursos que se ofrecerá al público objetivo del proyecto y que necesitan ser ajustados dentro del presupuesto disponible.
- c. Prestar atención a los recursos que deben priorizarse para gestionar el cambio.

## 8. *STAKEHOLDERS* CLAVE

- a. Identificar a los *stakeholders* con quienes se debe desarrollar comunicaciones y mensajes para incrementar urgencia de la necesidad de los cambios a implementar frente a los beneficios a obtener y el esfuerzo que pueda significar el logro.
- b. Identificar quiénes serán agentes clave para dirigir los mensajes de la necesidad de la ejecución del proyecto.

## 9. COSTOS

- a. Optimizar la inversión a realizar en el proyecto.
- b. Considerar los recursos escasos como: tiempo para implementar, recursos presupuestales, y el tiempo del personal a involucrar.

## **2. Coyuntura interna actual**

En la última década, la institución educativa en estudio ha mantenido la búsqueda constante de la mejora continua en sus procesos administrativos y académicos para adaptarse al nuevo mercado objetivo. El éxito alcanzado ha logrado que la institución educativa pase de contar con 650 alumnos en el año 2005 a 1.680 alumnos en el año 2017. Generando no solo ingresos en el punto de equilibrio, sino utilidades para los socios accionistas, utilidades para reinversión en el crecimiento y desarrollo de la segunda sede, y reparto de utilidades entre sus trabajadores.

A nivel de recursos humanos, para apoyar el objetivo organizacional de diferenciación educativa, los últimos 3 años se ha preocupado por reforzar su plana directiva académica y docente, prestadores del servicio educativo, así como los programas académicos que logren la articulación apropiada para garantizar el nivel de educación ofrecido a la comunidad dentro de su propuesta de valor.

Sin embargo, el año 2017 luego de realizar cambios directivos en el nivel Primaria se aplicó una modificación curricular que llevó al incremento de hora/docente por semana en dicho nivel, sin considerar la capacitación apropiada. La institución ha iniciado acciones correctivas durante el

año; sin embargo, la solución definitiva se podrá implementar el próximo año escolar dado el modelo operativo de la institución.

Estos incidentes han significado un gran impacto en el desempeño docente, su percepción sobre la organización de actividades y su propia capacidad. La institución realizó una consultoría para la revisión del propósito y visión de la institución y requiere la definición de las competencias y perfiles académicos para la evaluación del desempeño docente y la revisión de los procesos de selección de personal, acciones consideradas en el presente plan estratégico.

### 3. Cadena de valor

#### 3.1 Análisis de la cadena de valor del sector

Cada institución educativa diseña sus procesos conforme a la estrategia educativa y modelo de servicio que desee implementar. En general, el modelo de servicio a implementar debe relacionarse con la estrategia educativa de la institución. La alineación estratégica de los procesos es un factor clave.

El sector debe considerar las personas que requiere, los recursos de infraestructura y físicos que apoyen el servicio educativo, y los procesos que deben desarrollarse para ofrecerlo.

#### Gráfico 3. Cadena de valor del sector



Fuente: Elaboración propia 2017.

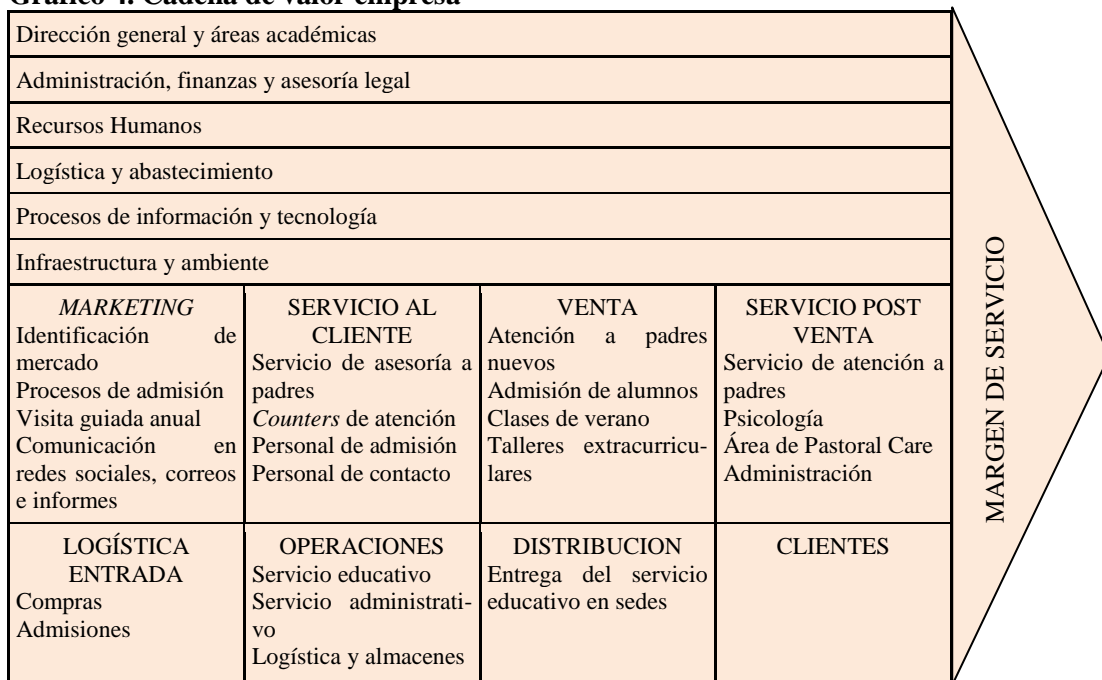
#### 3.2 Análisis de la cadena de valor de la empresa

La cadena de valor describe el desarrollo de las actividades del colegio en estudio, las cuales generan valor para el cliente. La ventaja competitiva y el giro del negocio se encuentran en la relación con el cliente, que empieza desde el primer contacto y el interés de las familias por inscribir a sus hijos a un colegio.

El sector educativo, se caracteriza por identificar el nivel socioeconómico de familias que atenderá de forma que la propuesta de valor, que incluye la propuesta educativa, considere unos servicios y elementos tangibles asociados que sean de interés para los hogares.

Las familias que invierten en un servicio de educación básica regular tienen un horizonte de largo plazo de asociación con la institución educativa elegida, dado que la formación de sus hijos tendrá un periodo que puede variar de 11 a 13 años. Cualquier necesidad de mejora académica o del servicio asociado se transforma en un proyecto de mejora del nivel de servicio educativo.

**Gráfico 4. Cadena de valor empresa**



Fuente: Elaboración propia 2017.

Como se analiza en el gráfico 4 en el desarrollo del servicio educativo, las variables que serán evaluadas son calidad y costo a través de las evidencias físicas que se obtienen del proceso educativo y el no tangible de aprendizaje escolar.

Asimismo, en este proceso de desarrollo, la administración ofrece el soporte estratégico al área académica, dado que los insumos para lograr el desarrollo y la mejora académica son intangibles al originarse en la capacitación de los docentes que brindan el servicio educativo, variable crítica por el giro del negocio. Por este motivo, el colegio debe gestionar el talento, en especial de aquellas personas o grupo ocupacional que tienen relación directa con el cliente primario. A través de esta gestión, se desarrollará una cultura de desarrollo del talento y de valoración del recurso humano asociado a la formación, de forma que se invierta en programas para retenerlo y

capacitarlo, reduciendo posteriormente la rotación de personal e incrementando el nivel educativo de los alumnos.

La cadena de valor descrita busca garantizar una relación de confianza con el cliente indirecto (padres de familia), que le permita a la institución fidelizarlo como familias.

#### 4. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

##### 4.1 Análisis VRIO

El crecimiento económico y las expectativas de los padres de familia, han favorecido que la demanda por educación privada se mantenga en crecimiento constante los últimos diez años. En un servicio educativo, la experiencia en el aula tanto con alumnos como con las familias son momentos de verdad para la institución.

**Tabla 4. Análisis VRIO empresa**

	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORG	VC
<b>TALENTO</b>					
- Capacidad Docentes	X	X		X	VC temporal
- Años de experiencia	X	X		X	VC temporal
- Habilidades gerenciales	X	X		X	VC temporal
- Competencias distintivas	X	X	X	X	VC sostenible
- Motivación de personal	X	X	X	X	VC sostenible
<b>PROCESOS</b>					
- Procedimientos propios	X	X		X	VC temporal
- Programas académicos	X			X	VC temporal
- Admisión de alumnos	X			X	VC temporal
<b>RECURSOS</b>					
- Instalaciones y equipos educativos	X			X	VC temporal
- Financieros propios	X			X	VC temporal
- Tecnologías	X	X		X	VC temporal
- Marca	X	X	X	X	VC sostenible

Fuente: Elaboración propia 2017.

Fuentes de ventaja sostenible:

a) TALENTO – En un mercado competitivo, la gestión del talento es generadora de éxito



organizacional y de creación de valor. El modelo de competencias académicas apoyará la gestión facilitando la medición del logro de las competencias académicas.

- b) RECURSOS - La marca se convierte en distintivo de competencia sostenible al representar la diferenciación del servicio educativo enfocado en el sector de familias A y B a quienes se atiende en la institución en estudio.

#### **4.2 Generación de ventaja competitiva desde Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos tiene el reto de crear ventaja competitiva sostenible que apoye el objetivo estratégico de diferenciación por calidad educativa.

Siendo la actividad principal la prestación de servicio educativo, existe facilidad en la copia y réplica de actividades o servicios académicos o adicionales. Por lo tanto, con este plan estratégico se busca lograr ventajas competitivas sostenibles:

- (i) Implementación de Modelo de Competencias

La evaluación interna creará indicadores de calidad y proporcionará oportunidades de desarrollo y retención. Al aplicarlas dentro del proceso de Selección, se asegurará el ingreso de profesionales idóneos, que se alineen a los objetivos estratégicos. Si el principal factor impulsor de las variaciones en el aprendizaje escolar es la calidad de los docentes (Mourshed & Barber 2007), el docente pasa a ser ahora un gestor del proceso educativo (CEPLAN 2010).

- (ii) Desarrollo y Retención

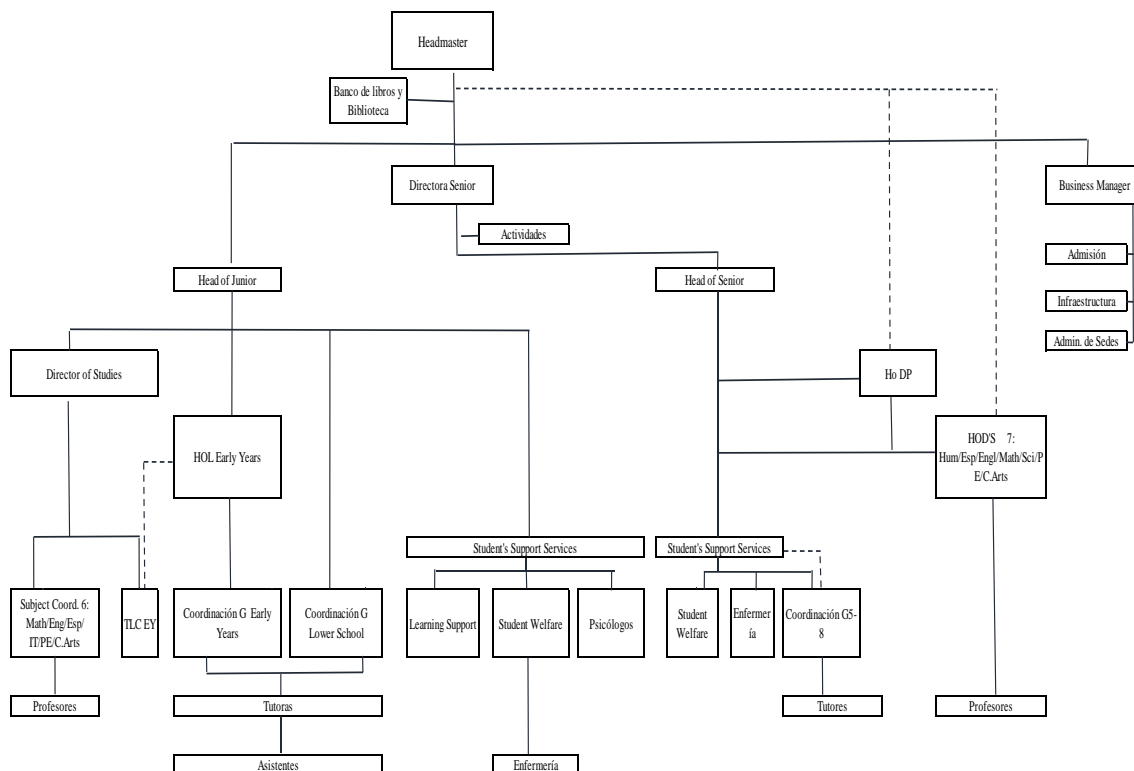
La implementación del modelo de competencias permitirá un desempeño superior de las posiciones académicas permitiendo planes de evaluación de desempeño objetivos, formación y desarrollo que contribuyan además a la motivación y retención de persona. La transmisión de la cultura educativa, conocimientos desarrollados, habilidades adquiridas en la institución, así como previsión de la capacitación necesaria para cubrir las brechas identificadas. Este capital intelectual combina tanto el conocimiento como las habilidades adquiridas por la fuerza de trabajo (HBR Essentials 2002).

### **5. Estructura organizacional**

En lo que corresponde a su organización académica se tiene un colegio mixto privado para alumnos de 3 a 17 años, con un currículo internacional bilingüe por lo que se organiza académicamente con un Director Principal y jefaturas académicas según los niveles escolares: Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Los coordinadores de áreas o jefes de departamento se organizan debajo de las jefaturas principales de cada nivel.

En su estructura administrativa, la institución se organiza considerando que es una SCRL y cuenta con todas las áreas de gestión comunes a una empresa de servicios: gerencia general, gerencia de administración de finanzas, gerencia de negocios y otras jefaturas administrativas (*marketing*, logística, recursos humanos, infraestructura, contabilidad, finanzas y administración).

**Gráfico 5. Estructura organizacional–Actual**



Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

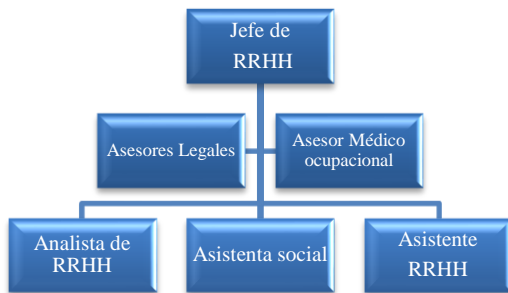
## 6. El Área de Gestión de Personas

### 6.1 Gestión de personas

Los procesos relacionados a la selección y reclutamiento se mantienen dentro de la institución en el área de Recursos Humanos, los procesos de elaboración de planilla se han integrado al área Contable. La organización del área relaciona las principales actividades y funciones:

- Selección y reclutamiento de personal.
- Gestión de contratación y renovaciones.
- Pago de planillas y beneficios sociales.
- Bienestar social y seguridad y salud en el trabajo (SST).
- Administración de personal y gestión de procesos administrativos.

**Gráfico 6. Estructura del Área de Gestión de Personas**



Fuente: Elaboración propia 2017.

## **6.2 Alineamiento estratégico**

Los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos están vinculados con los lineamientos de la institución. Dentro del liderazgo del área de Recursos Humanos, en los últimos tres años el área de Recursos Humanos ha realizado acciones para crear una identidad del área entre el personal asociada al bienestar del personal y como identidad normativa.

## **6.3 Brechas**

### **A. Gestión del talento**

- La institución no ha identificado claramente las posiciones claves del negocio educativo. Se requiere organizar los puestos, las competencias y los perfiles para el área académica.
- En cuanto a planes de capacitación, la inversión presupuestada anualmente no tiene un plan estructurado basado en la identificación de brechas de desempeño o nivel de competencias requerido. Se necesita implementar una política en la que se establezcan los lineamientos para elaborar un programa anual de capacitación de toda la institución.

### **B. Reclutamiento y selección**

- Se necesita identificar las fuentes de reclutamiento que garanticen la cobertura efectiva de las vacantes.
- El proceso será efectivo cuando se tenga un candidato idóneo en el tiempo esperado. Se entiende cumplimiento máximo del perfil del puesto deseado y en tiempo oportuno, de acuerdo con los procedimientos del colegio y cumpliendo todos los aspectos legales.
- También se requiere considerar los periodos de contratación en el año y las ventanas de oportunidades para iniciar el reclutamiento, tanto nacional como extranjero (periodos de búsqueda internacional y finalización de contratos).

## **Capítulo VI. Estudio de campo**

### **1. Objetivos del estudio**

De acuerdo con uno de los objetivos planteados para este trabajo y la segunda etapa en la propuesta para gestión estratégica para la institución educativa, se propone identificar el talento dentro de la empresa.

- a) Identificar las capacidades y potencial docente al comprender sus creencias, formas de aprendizaje y cómo comparten información.
- b) Identificar los valores y actitudes de los docentes en el aula.
- c) Identificar las prácticas docentes del nivel Inicial y nivel Primaria.
- d) Comprender la distribución de tiempo entre las diferentes actividades de los docentes (preparación de clase, evaluación de alumnos, estudio).
- e) Identificar el impacto de la retroalimentación sobre sus prácticas docentes.

### **2. Selección de la herramienta**

Uno de los mayores retos en nuestros países es lograr desarrollar la educación básica regular con calidad y equidad para todos los estudiantes. En el desarrollo del proceso educativo, se tiene a los docentes como actores principales para desarrollar y aplicar las metodologías de enseñanza, pues son responsables de desarrollar las habilidades en los niños para apoyar al logro exitoso de su desempeño en la vida, en un mundo complejo y moderno. El propósito de este plan estratégico es la revisión de la gestión del talento en una institución educativa privada.

Ante el reto de identificar el perfil del docente esperado y las necesidades de capacitación para este grupo ocupacional en las instituciones, se revisó dos tipos de evaluaciones que vincularan la práctica docente con la mejora continua:

- a) El Marco para la Buena Enseñanza (MBE) publicado el 2003 por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) de Sistema de Evaluación Docente en Chile y actualizado el 2013 por encargo del Ministerio de Educación de Chile a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- b) El TALIS (Teaching and Learning International Survey) de la OCDE, cuestionario aplicado por primera vez en el 2008 a profesores y líderes escolares de educación media en 24 países. El año 2013 participaron 34 países y economías del OCDE, 200 colegios por país y un líder por colegio, respondiendo el cuestionario cerca de 107.000 profesores en representación de más de 4 millones de docentes.

El MBE incorpora lo que la investigación ha evidenciado acerca de las prácticas docentes que impactan positivamente en los estudiantes. A la vez que ha considerado aquellos aspectos que los estándares de otros países incorporan para establecer lo que se espera que los docentes puedan realizar en su quehacer y recomendaciones como la de Charlotte Danielson, connotada experta en educación, quien ha desarrollado el Framework for Teaching Evaluation Instrument (2013), que fue una de las fuentes relevantes para el MBE. El fin último de la propuesta MBE es que los docentes cuenten con información para la mejora continua de sus prácticas y se puedan fomentar relaciones colaborativas entre ellos y los equipos directivos y técnicos de los colegios.

TALIS es la encuesta de escala internacional más grande en desarrollo en el mundo, se centra en las condiciones laborales de los profesores y el ambiente de aprendizaje en las escuelas. Es una colaboración entre los países y economías participantes de la OCDE que busca proveer información válida, actualizada y comparable para ayudar a los países involucrados a revisar y definir políticas para el desarrollo de una fuerza laboral docente de alta calidad.

En nuestro estudio, decidimos por la opción de aplicar el TALIS a los tutores del grupo ocupacional objeto de la investigación pues es una encuesta internacional ampliamente probada y que examina las formas en las que el trabajo de los profesores es reconocido, apreciado y premiado, a la vez que evalúa la participación de los profesores en actividades de desarrollo profesional. Este cuestionario, provee información sobre las políticas educativas de los docentes y ofrece una fotografía global de los docentes, tomada por los mismos profesores, de lo que ellos creen, cómo trabajan y cómo se sienten en relación con el trabajo que realizan.

### **3. Metodología**

#### **a) Enfoque, alcance y diseño metodológico**

Nuestro estudio es cuantitativo descriptivo y correlacional dirigido a un grupo de docentes de los niveles Inicial y Primaria de una institución educativa del sector privado en Lima.

Descriptivo porque se busca describir las características individuales del grupo en estudio. La investigación planteada recoge la información sobre las variables: liderazgo, capacitación docente, evaluación de profesores, creencias pedagógicas de los docentes, actitudes y prácticas educativas, sentimientos de autoeficacia docente, satisfacción en el trabajo y clima laboral.

A la vez, el estudio es correlacional porque los resultados evaluarán el grado de asociación de las diferentes variables planteadas. Se cuantifica, analiza y establece vinculaciones con un valor explicativo parcial al proponer información explicativa de las características individuales docentes halladas en el grupo en estudio.

b) Muestra

La población para este estudio consistirá en 42 docentes que a la vez son tutoras de los niveles de Educación Inicial y Primaria, con contratos vigentes durante el presente año.

c) Instrumento de medición

Este estudio utilizará fuentes primarias. Como instrumento de recolección de datos se empleará una encuesta adaptada para medir las percepciones relacionadas a la existencia de un clima de aprendizaje en la institución. El cuestionario se basará en el Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), conocido por el acrónimo TALIS del nombre en idioma inglés (Teaching and Learning International Survey).

TALIS es un estudio internacional, implementado en más de 30 países, que ofrece al profesorado y a los directores de los centros educativos la oportunidad de contribuir al análisis de la educación y al desarrollo de las políticas educativas.

d) Aplicación

El cuestionario se ha adaptado de la versión en idioma inglés del TALIS y para su aplicación se utilizó el *software* TricTrac ([www.trictrac.com](http://www.trictrac.com)). TricTrac es una herramienta para encuestas amigable que permite que la información se estructure en módulos.

Al finalizar la carga se pudo utilizar las herramientas para exportar a Word, PowerPoint o datos en Excel o SPSS.

e) Completar el cuestionario tiene una duración de 45 a 60 minutos, *on-line*, cubriendo los siguientes temas:

- Liderazgo de la escuela, incluyendo liderazgo de equipos.
- Entrenamiento / capacitación docente, incluyendo desarrollo profesional y educación de profesores nuevos.
- Evaluación y *feedback* de profesores.
- Creencias pedagógicas de los docentes, actitudes y prácticas educativas, incluyendo prácticas de evaluación de alumnos.
- Reporte de sentimientos autoeficacia de los docentes, satisfacción en el trabajo y clima laboral en los colegios y las clases en las que trabajan.

#### **4. Investigación de temas claves en la gestión de personas**

El rol que los docentes tienen en el proceso de aprendizaje es complejo y varía según las culturas. Reconocer la complejidad de este rol es importante porque una mayor comprensión de los procesos docentes permite una mejor definición y medición (OCDE 2013).

El cuestionario TALIS recolecta datos clave sobre la formación de los profesores, las características de los alumnos en clase y el contexto de la escuela, los que proporcionan información importante para evaluar el trabajo de los profesores y su percepción de las condiciones de trabajo que les permiten desarrollar efectivamente en sus roles.

Los temas e indicadores del cuestionario se refieren a: formación de los docentes, liderazgo escolar, evaluación docente y *feedback*, clima escolar y ética, creencias y prácticas pedagógicas de los docentes. Adicionalmente, se examina la autoeficacia docente y la satisfacción profesional. La percepción docente de autoeficacia puede proporcionar una visión del impacto potencial que los profesores tendrían en el aprendizaje de los alumnos.

El TALIS tiene por objetivo obtener indicadores cualitativos de los temas indicados para proveer data de las condiciones de enseñanza y aprendizaje, y lo que contribuyen, entre otros factores, a un aprendizaje escolar positivo (OCDE 2013). El resultado del TALIS global es tanto una guía como un manual para construir la excelencia a través de la enseñanza.

## 5. Resultados del estudio

Clasificando los resultados del cuestionario TALIS y de acuerdo a sus principales secciones, se obtiene la siguiente información:

### 5.1 Antecedentes de docentes – *Background* y características

El grupo docente materia de este estudio consistió en 42 tutoras de los niveles de Educación Inicial y Primaria; los datos principales del grupo son los siguientes:

**Tabla 5. *Background* y características**

Variable	Distribución	Porcentaje
Sexo	Femenino	100
Edad	Entre 20 y 30 años de edad	40,4
	Entre 31 y 40 años de edad	38,2
	Entre 41 y 50 años de edad	21,4
	De 50 años en adelante	0
Formación	Maestría	7,1
	Licenciatura	33,3
	Grado de Bachiller	30,9
	Universidad concluida	21,5
	Estudio superior completo	7,2

Variable	Distribución	Porcentaje
Perfil dentro de la organización	Colaboradores operativos sin personal a cargo	90,5
	Colaboradores operativos con personal a cargo	9,5
Tipo y duración de contrato	Contrato a plazo fijo con duración igual o mayor a 1 año	73,8
	Contrato a plazo indeterminado	26,2
Permanencia en la empresa	Menos de 1 año de permanencia	26,2
	De 1 a 2 años de permanencia	33,3
	De 3 a 5 años de permanencia	21,5
	De 6 años a más de permanencia	19

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de la información recibida de la empresa.

## 5.2 Información inicial del colegio

**Tabla 6. Información inicial**

	x	SD	$\alpha$	Nº ítems	Escala Likert	Resultado grupo encuestado
a) Características de los alumnos según percepción del grupo docente						
1.-Porcentajes de alumnos con necesidades especiales	2	0,55	0,69	5	1 (Ninguno) - 5 (Mas del 60%)	El porcentaje estimado de alumnos con necesidades especiales en el grupo encuestado es menor al 10%
b) Desarrollo profesional continuo del docente						
1.-Aspectos que requieren desarrollo profesional docente	2,57	0,63	0,87	9	1 (Ninguna necesidad) - 4 (Una gran necesidad)	Tiene una necesidad media de desarrollo
2.-Participación en actividades de desarrollo	2,47	0,51	0,75	8	1 (Totalmente en desacuerdo) - 4 (Totalmente de acuerdo)	No tiene impedimento para actividades de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de la información recibida de la empresa.

## 5.3 Procesos

**Tabla 7. Procesos**

	x	SD	$\alpha$	Nº ítems	Escala Likert	Resultado grupo encuestado
a) Liderazgo y gestión escolar						
1.-Jefes y métodos para comunicar observaciones	3,65	0,69	0,7	6	1 (Personas u organismos externos) - 6 (Nunca me han hecho observaciones)	Coordinadoras y directoras de estudio son los responsables de las observaciones
b) Retroalimentación a docentes						
1.-Importancia de aspectos en observaciones	3,3	0,54	0,82	9	1 (Ninguna importancia) - 4 (Una gran importancia)	Tienen la percepción de una importancia media al momento de ser evaluados.



	x	SD	$\alpha$	Nº ítems	Escala Likert	Resultado grupo encuestado
2.-Cambio positivo docente por observaciones	2,34	0,8	0,95	13	1 (Ningún cambio positivo) - 4 (Un gran cambio)	Manifiesta un pequeño cambio
3.-Grado de acuerdo con evaluación			0,5	8	No funcionó	
4.-Grado de acuerdo con evaluación F2 (b-c)	2,56	0,75	0,7	2	4	
c) Creencias de enseñanza del grupo docente						
1.-Acuerdo de opiniones personales sobre enseñanza y aprendizaje	3,57	0,37	0,72	4	1 (Totalmente en desacuerdo) - 4 (Totalmente de acuerdo)	Indican su acuerdo con afirmaciones sobre su papel de acompañar y permitir que alumnos sean participantes activos en su aprendizaje
d) Prácticas pedagógicas docentes-						
1.-Frecuencia de participación en actividades de colaboración docente	3,71	1,07	0,8	8	1 (Nunca) - 6 (Una vez a la semana o más)	Se encuentra entre una vez al año y 5 - 10 veces al año.
2.-Variedad de estrategias docentes aplicadas	2,85	0,73	0,92	8	1 (Nunca o casi nunca) - 4 (En todos o casi todos)	Aplica con poca frecuencia una variedad de estrategias docentes.
3.-Variedad de métodos aplicados para evaluar aprendizaje	2,74	0,57	0,7	6	1 (Nunca o casi nunca) - 4 (En todos o casi todos)	Aplica con poca frecuencia una variedad de métodos para evaluar aprendizaje.
Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de la aplicación de la encuesta TALIS.						

## 5.4 Resultados escolares

**Tabla 8. Resultados escolares**

	x	SD	$\alpha$	Nº ítems	Escala Likert	Resultado grupo encuestado
a) Clima y gestión escolar						
1.-Acuerdo sobre clima laboral	2,34	0,78	0,86	5	1 (Totalmente en desacuerdo) - 4 (Totalmente de acuerdo)	Consideran que no existe clima colaborativo y participativo, dada la desviación estándar esta respuesta oscila entre: Estar de acuerdo (3) y en desacuerdo (2)
2.-Acuerdo sobre relación con alumnos	3,15	0,49	0,78	4	1 (Totalmente en desacuerdo) - 4 (Totalmente de acuerdo)	Están de acuerdo en que las relaciones con alumnos son buenas y de apoyo

b) Eficacia docentes						
1.-Autoeficacia docente	3,31	0,5	0,93	11	1 (Nada) - 4 (Mucho)	Se siente bastante auto eficaz para hacer actividades con sus alumnos.
c) Satisfacción docente						
1.-Satisfacción profesional	2,83	0,39	0,71	10	1 (Totalmente en desacuerdo) - 4 (Totalmente de acuerdo)	Se sienten de acuerdo con afirmaciones sobre su satisfacción profesional.
2.-Acuerdo sobre actitud personal	2,69	0,29	0,76	10	1 (Totalmente en desacuerdo) - 3 (Totalmente de acuerdo)	En relación a la actitud personal positiva hacia compañeros, alumnos y trabajo son neutrales
Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de la aplicación de la encuesta TALIS.						

## 5.5 Correlaciones

Tabla 9. Correlaciones

	Aspectos que requieren desarrollo profesional del docente	Participación en actividades de desarrollo	Jefes y métodos para comunicar observaciones	Importancia de aspectos en observaciones	Cambio positivo docente por observaciones	Grado de acuerdo con evaluación F2	Acuerdo de opiniones personales sobre enseñanza y aprendizaje	Frecuencia de participación en actividades colaboración docente	Autoeficacia Docente	% Alumnos con necesidades especiales	Variedad de estrategias docentes aplicadas	Variedad de métodos aplicados para evaluar aprendizaje	Acuerdo sobre clima laboral	Acuerdo sobre relación con alumnos	Satisfacción profesional
Aspectos que requieren desarrollo profesional docente															
Participación en actividades de desarrollo	,13														
Jefes y métodos para comunicar observaciones	,11	,16													
Importancia de aspectos en observaciones	-,24	-,29	,19												
Cambio positivo docente por observaciones	,17	-,54**	-,02	,20											
Grado de acuerdo con evaluación F2	,12	,19	,31	-,07	-,05										
Acuerdo de opiniones personales sobre enseñanza y aprendizaje	-,01	-,12	,30	,47*	,13	-,15									
Frecuencia de participación en actividades colaboración docente	,15	,01	-,06	-,22	,23	-,08	,06								
Autoeficacia Docente	,01	,12	-,02	-,10	,02	-,14	,46*	,26							
% Alumnos con necesidades especiales	,40*	-,17	,04	-,11	,31	,00	-,14	,52**	-,12						
Variedad de estrategias docentes aplicadas	,17	-,24	-,15	-,12	,27	-,34	,07	,44*	,34	,26					
Variedad de métodos aplicados para evaluar aprendizaje	,28	,13	,00	-,06	,11	,01	-,25	-,01	-,08	,17	,48*				
Acuerdo sobre clima laboral	-,37	-,33	-,37	,05	,14	-,33	-,24	-,37	-,08	-,28	,00	,14			
Acuerdo sobre relación con alumnos	,16	,12	-,02	,24	-,12	-,23	,20	,34	,19	,29	,40*	,42*	-,03		
Satisfacción profesional	-,27	-,45*	-,13	,18	,45*	-,34	,20	,42*	,36	,16	,59**	,04	,41*	,21	
Acuerdo sobre actitud personal	,19	-,24	,30	,23	,49**	,32	,32	,29	,28	,31	,41*	,23	-,32	,11	,28

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de la aplicación de la encuesta TALIS.

Las docentes que expresan un mayor acuerdo en sus opiniones sobre la enseñanza y aprendizaje de los niños darán una mayor importancia a los aspectos que en las observaciones de su trabajo sean realizadas por sus supervisores. A mayor autoeficacia, un docente tendrá un mayor acuerdo en las opiniones acerca de la enseñanza y el aprendizaje de los niños.

Las docentes que tienen en sus aulas a un mayor porcentaje de alumnos con necesidades especiales:

- Tendrán un interés o frecuencia de participación mayor en las actividades de colaboración docente en el colegio.
- Requieren mayor desarrollo profesional.

Las docentes que aplican una mayor variedad de estrategias en aula participarán con mayor frecuencia en actividades de colaboración docente. Si se aplica una mayor variedad de métodos para evaluar los aprendizajes en los alumnos:

- Se practica una mayor variedad de estrategias didácticas.

Las docentes que están de acuerdo con una mayor o mejor relación con los alumnos:

- Aplican una mayor variedad de estrategias pedagógicas.
- Serán quienes faciliten una mayor variedad de métodos de evaluación de aprendizajes.

A mayor satisfacción profesional de las profesoras:

- Se tiene una menor necesidad de desarrollo profesional.
- Se logra un cambio positivo como consecuencia de las observaciones de sus supervisores.
- Se obtiene una mayor frecuencia de participación en actividades de colaboración docente.
- Se tiene un mayor acuerdo sobre clima laboral.
- Se desarrolla una mayor variedad de estrategias pedagógicas en el aula.

Un cambio positivo en actitudes de la docente:

- Tiene una relación inversa con la necesidad de participar en actividades de desarrollo profesional.

A mayor acuerdo sobre su actitud personal:

- Se tiene un cambio positivo ante las observaciones de supervisores.

## **5.6 Conclusiones del estudio de campo**

El cuestionario TALIS permitió analizar información de las docentes participantes y sus percepciones sobre sus alumnos y sobre la institución educativa y el apoyo que les otorga.

Los temas del estudio se clasificaron en:

- *Background* y características de las docentes participantes.
- Información inicial: alumnos con necesidades especiales y requerimiento de actividades de formación continua docente.
- Procesos: Liderazgo en supervisión, comunicación de observaciones por parte de los supervisores, cambio personal por retroalimentación posterior, creencias de enseñanza, prácticas pedagógicas.
- Resultados escolares: clima laboral, relación con alumnos, autoeficacia y satisfacción laboral.

Del análisis estadístico de los resultados de la encuesta aplicada podemos comentar lo siguiente:

### 1. Background

- El 40,4% son menores de 30 años.
- El 40,4% tienen licenciatura o maestría.
- El 90,5% no tiene personal a cargo.
- El 73,8% tiene un contrato a plazo fijo.
- El 56% tiene menos de 02 años en la institución.

### 2. Procesos

- Los miembros del equipo directivo del centro (coordinadores y directoras de estudio) son los funcionarios reconocidos como responsables de las observaciones de desempeño

- docente (Jefes y métodos para comunicar las observaciones obtienen una media de 3,65).
- El grupo docente manifiesta una necesidad media de desarrollo, los aspectos que requieren desarrollo profesional del docente obtuvieron una media de 2,57.
  - Se considera que las evaluadoras dan una importancia media a los aspectos citados en la encuesta al momento evaluar a las docentes. Sobre la importancia de estos en las observaciones de desempeño, se obtiene una media de 3,3.
  - El grupo docente encuestado manifiesta un pequeño cambio provocado por las observaciones de sus supervisores, con una media de 2,34.
  - El grupo docente encuestado aplica con poca frecuencia una variedad de estrategias docentes se obtiene una media de 2,85.
  - Al mismo tiempo, la variedad de métodos aplicados para evaluar aprendizaje en los alumnos obtiene una media de 2,74, lo que representa que el grupo docente encuestado aplica con poca frecuencia una variedad de métodos para estas evaluaciones.
  - En cuanto a la satisfacción profesional, se obtiene una media de 2,83 en donde el grupo docente encuestado se sienten de acuerdo con afirmaciones sobre su satisfacción actual.
  - Sobre las creencias pedagógicas, se obtiene una media de 3,57, en donde el grupo docente encuestado indica su acuerdo sobre su papel de acompañar y permitir que los alumnos sean participantes activos en su aprendizaje
  - En cuanto a prácticas pedagógicas, la frecuencia de participación en actividades de colaboración docente tiene una media de 3,71, lo que indica que la frecuencia de respuestas se encuentra entre una vez al año y 5 y 10 veces al año.

### 3. Resultados escolares

- Sobre la autoeficacia docente, las docentes señalan que pueden cumplir con realizar una relación de actividades con sus alumnos. Obtienen una media de 3,31, en donde el grupo docente encuestado se siente bastante auto eficaz.

Siguiendo el propósito de la OCDE, de proporcionar una fotografía “selfie” del grupo docente encuestado, se obtiene:

- El grupo se encuentra de acuerdo con las afirmaciones propuestas en la encuesta de satisfacción profesional y en las que se manifiesta que la participación de los alumnos es importante.
- Las docentes encuestadas, se consideran bastante autoeficaces, manifiestan una necesidad media de desarrollo profesional, aunque no emplea con frecuencia una variedad de estrategias docentes ni de métodos de evaluación.
- Finalmente, las profesoras perciben al equipo directivo que las supervisa como responsable de las observaciones que reciben sin embargo estas observaciones generan un

cambio pequeño en su desempeño.

## Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas

### 1. FODA empresa

Se analiza la situación del entorno interno y externo actual de la institución en la siguiente tabla:

**Tabla 10. FODA empresa**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	F1 Colegio británico del grupo IB, integrante del British Schools of Perú (BSP) y de Latin American Heads Conference (LAHC) F2 Conocimiento del sector con 85 años de experiencia F3 Colegio IB con Planes de estudio y formación al nivel de colegios de mayor costo en Lima F4 Trabajo constante con la comunidad educativa (profesores, padres, alumnos, personal otras áreas) F5 Uso de tecnología en proceso de educación	D1 Directores peruanos con poca experiencia laboral internacional y limitada experiencia nacional D2 Jefes académicos (mando medio) británicos permanecen 2 a 3 años en los cargos D3 Brecha cultural entre directores nacionales y británicos D4 Falta de alineamiento entre áreas académica y administrativa D5 Familias con prioridades económicas distintas
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	O1 Fidelización de familias NSE A2 B O2 Oferta educativa accesible al nivel de colegios bachillerato O3 Alianzas estratégicas con proveedores de nidos y jardines O4 Atraer a familias jóvenes con padres profesionales que priorizan la tecnología en la educación al promocionar el uso de plataforma Google para la educación en la institución O5 Promocionar el primer programa educativo articulado bilingüe en Perú O6 Enfriamiento de la economía incrementa la barrera de nuevos entrantes al mercado educativo	A1 Endurecimiento de la fiscalización de reinversiones y las sanciones para directivos de colegios privados afecta la toma de decisiones A2 Incremento de colegios que ofrecen programa de IB A3 Competencia desleal de colegios por profesores capacitados A4 Incremento salarial en COAR presiona mejora en colegios privados A5 El mercado laboral no cuenta con suficientes docentes calificados (titulados) bilingües o con experiencia en los programas de IB y IGCSE A6 Enfriamiento de la economía puede afectar la inversión y el incremento de la demanda

Fuente: Elaboración propia 2017a partir de información recibida de la empresa.

Como conclusiones del FODA de la institución para afrontar los cambios y las amenazas en el contexto a partir de sus fortalezas y debilidades internas proponemos las siguientes estrategias:

**Tabla 11. Estrategias para planeamiento estratégico**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b> • Plan de capacitación de gestión de personas para coordinadores y supervisores docentes de nivel Inicial y nivel Primaria	<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b> • Implementación de estrategias y propuestas para la revisión de MOF y competencias para docentes de nivel Inicial y nivel Primaria
<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b> • Establecer un plan comercial de comunicación externa que promueva la diferenciación a través de los beneficios educativos y las características del colegio	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b> • Establecer un plan de comunicación interna a las familias y personal. • Utilizar las herramientas tecnológicas disponibles en la institución en la implementación del programa de capacitación del personal docente

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir del análisis de información recibida en la empresa.



## 2. Estrategias propuestas en el campo de gestión de personas

Considerando los resultados del estudio de campo y las necesidades para gestionar el talento docente de los niveles Inicial y Primaria, se proponen acciones que logren la satisfacción profesional de las profesoras involucradas de forma que se obtengan mayores cambios positivos consecuencia de las evaluaciones de desempeño, con mejores prácticas pedagógicas y participación con mayor frecuencia en actividades de colaboración.

Para lograrlo se presenta a continuación las estrategias que buscan la identificación y definición del talento de los niveles Inicial y Primaria, así como capacitaciones específicas, tanto técnicas como de habilidades blandas. Las estrategias y acciones se propondrán en dos áreas:

Reclutamiento y selección de acuerdo a la Gestión Estratégica del talento:

- Actualización de los perfiles y manual de puesto para el área docente.
- Contar con competencias identificadas para los trabajadores docentes que se alineen a los valores y cultura organizacionales.
- Revisión de las fuentes de reclutamiento docente y adaptación del procedimiento de selección para que considere los nuevos perfiles.

Gestión del talento:

- Definición de talento docente de nivel Inicial y Primaria.
- Identificación de puestos docentes claves.
- Propuesta del programa de mentoría para coordinadores de nivel Inicial y nivel Primaria.
- Propuesta plan anual de capacitación para docentes de nivel Inicial y nivel Primaria.

**Tabla 12. Acciones de reclutamiento y selección**

<b>Actualización de los perfiles y manual de puesto para el área docente</b>	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de perfiles de acuerdo al modelo de competencia para los niveles táctico (coordinadores y jefes académicos) y operativo (docentes/ tutores y asistentes de aula).</li> <li>✓ Actualización de competencias generales y específicas requeridas</li> <li>✓ Actualización de experiencia y nivel de conocimiento</li> <li>✓ Aprobación de los nuevos formatos de MOF para niveles Inicial y Primaria.</li> </ul>
Recursos	✓ 01 analista de recursos humanos a dedicación exclusiva
Costos	✓ S/. 5.000.00
<b>Contar con competencias identificadas para los trabajadores docentes que se alineen a los valores y cultura organizacionales</b>	
Descripción	✓ Desarrollo de las competencias para los docentes de Inicial y Primaria.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 01 Jefe de Recursos Humanos</li> <li>✓ 02 Directores de estudio (a medio tiempo)</li> <li>✓ 01 <i>Headmaster</i> (a medio tiempo)</li> </ul>

Costos	✓ S/. 45.000.00
<b>Revisión de las fuentes de reclutamiento docente y adaptación del procedimiento de selección para que considere los nuevos perfiles.</b>	
Descripción	✓ Reestructurar el procedimiento de selección y reclutamiento
Recursos	✓ 01 analista (a medio tiempo)
Costos	✓ S/.2.500.00

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 13. Acciones de gestión del talento**

<b>Definición de talento docente de nivel Inicial y Primaria.</b>	
Descripción	✓ Definir las competencias requeridas para cada segmento para describir los comportamientos de manera clara y objetiva. Estas definiciones servirán de guía para la acción de los colaboradores docentes y la retroalimentación
Recursos	✓ 01 Jefe de Recursos humanos ✓ 01 Directores de estudio (a medio tiempo) ✓ 01 <i>Headmaster</i> (a medio tiempo) ✓ 03 Coordinadores de los niveles Inicial y Primaria (a medio tiempo). ✓ 06 docentes para entrevistar (una hora)
Costos	✓ S/. 39.950.00
<b>Identificación de puestos docentes claves</b>	
Descripción	✓ Identificar los puestos claves en el área docente de los niveles Inicial y Primaria para establecer acciones de capacitación y/o desarrollo específicos
Recursos	✓ 01 Jefe de Recursos humanos ✓ 01 Directores de estudio (a medio tiempo) ✓ 01 <i>Headmaster</i> (a medio tiempo)
Costos	✓ S/. 30.000,00
<b>Propuesta del programa de mentoría para coordinadores de nivel Inicial y nivel Primaria.</b>	
Descripción	✓ Proponer talleres y cursos para docentes en segmento táctico (Coordinadores) de los niveles Inicial y Primaria ✓ Talleres/Cursos propuestos: <i>Coaching</i> de equipos, Programa de liderazgo
Recursos	✓ Cursos de capacitación ✓ Materiales de capacitación ✓ Tiempo de participantes ✓ Evaluaciones
Costos	✓ S/. 83.140,67
<b>Propuesta plan de capacitación para docente de nivel Inicial y Primaria</b>	
Descripción	✓ Capacitación de personal docente de niveles Inicial y Primaria en competencias requeridas y planes curriculares nuevos
Recursos	✓ Materiales de capacitación ✓ Talleres de capacitación <i>on-line</i> ✓ Talleres de capacitación a grupos\ ✓ Tiempo del personal docente participante ✓ Evaluaciones ✓ Facilitadores/Capacitadores extranjeros ✓ Viajes y estadía en hoteles para extranjeros
Costos	✓ S/. 66.410,00

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3. Objetivos del plan propuesto

#### 1. Reclutamiento y selección

- Atraer docentes a la institución que puedan cumplir el perfil adecuado para la cobertura de vacantes según las necesidades de los niveles académicos, a través de un proceso de reclutamiento y selección efectivo.

#### 2. Gestión del talento

- Identificar las posiciones docentes claves.
- Establecer los programas de *coaching* y mentoría necesarios para soporte al desarrollo del personal.
- Proponer el plan de capacitación anual por niveles académicos.

### 4. Plan de implementación, monitoreo y control

Implementar un plan de gestión del talento que considere los siguientes objetivos:

**Tabla 14. Objetivos e indicadores del plan de implementación**

Objetivos de implementación	Acción	Indicadores
Proponer la revisión del proceso de evaluación de desempeño académico de forma que considere las competencias y perfiles esperados por la institución.	Revisión e implementación de nuevo formato de desempeño 2018.	100% implementado en intranet institucional en marzo 2018
Proponer un procedimiento de reclutamiento y selección que asegure una adecuada contratación de personal docente de acuerdo a las competencias requeridas en la institución	Alineamiento del procedimiento de selección y contratación de nuevo personal docente.	100% implementado para contrataciones a noviembre 2017
Proponer un programa de capacitación y desarrollo de personal docente para los niveles Inicial y Primaria.	Presentar propuesta de talleres para desarrollar las competencias identificadas en el estudio.	100% implementado en diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 15. El cronograma de implementación**

		2017			2018												
		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>AHORROS ESTIMADOS / BENEFICIOS</b> 1er año	Búsqueda de profesores durante el año escolar																
	Evaluaciones psicológicas durante el año escolar																
	Liquidaciones por renuncia durante el año escolar																
	Re-entrenamiento a nuevos docentes en año escolar																
	Reemplazos docentes por enfermedad - costo laboral																
	Reclutamiento reemplazos docentes																
	Días de inasistencia por estrés o enfermedad relacionada - costo laboral																
	Costos de apoyo externo, trámites Essalud por exceso de 20 días de descanso médico																
	Eliminar retiros de alumnos por quejas docentes																
	Reducción gastos laborales																
<b>ACCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>																	
<b>COSTOS / INVERSIONES</b> 1er año	Actualización de los perfiles y manual de puesto para el área docente																
	Contar con competencias identificadas para los trabajadores docentes que se alineen a los valores y cultura organizacionales																
	Revisión de las fuentes de reclutamiento docente y adaptación del procedimiento de selección para que considere los nuevos perfiles																
	<b>ACCIONES DE GESTIÓN DEL TALENTO</b>																
	Definición de talento docente de nivel Inicial y nivel Primaria.																
	Identificación de puestos docentes claves																
	Propuesta del programa de mentoría para coordinadores de nivel Inicial y nivel Primaria.																
	Programa de liderazgo																
	Coaching de equipos																
	Evaluaciones																
Propuesta plan de capacitación para docente de nivel Inicial y nivel Primaria																	
Talleres de capacitación <i>on-line</i>																	
Talleres de capacitación a grupos (Técnicos)																	
Talleres de capacitación a grupos (Habilidades blandas)																	
Evaluaciones																	

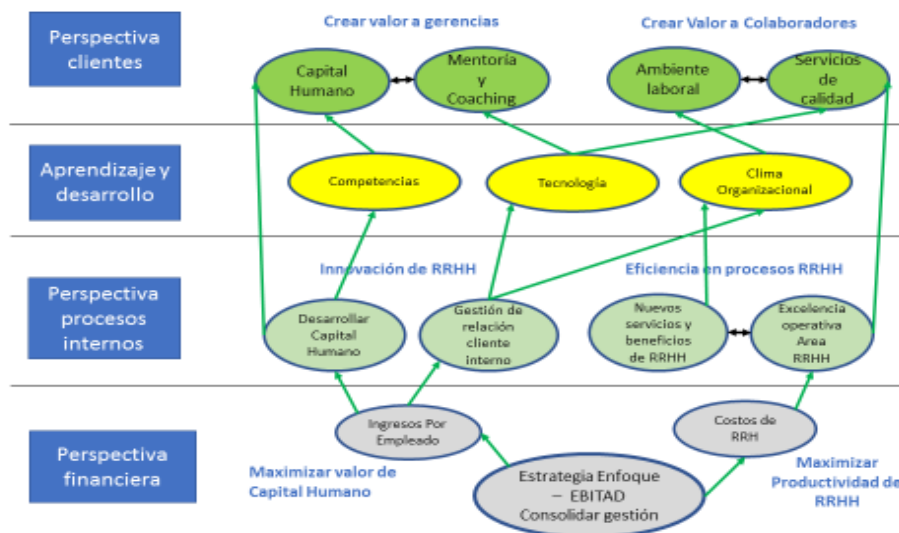
Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5. Cuadro de mando para la gestión de personas

La aplicación del BSC en la gestión de personas debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y alineado a los resultados del negocio. Se mantienen las cuatro perspectivas adaptadas al enfoque del área: (i) perspectiva del cliente, (ii) aprendizaje y desarrollo, (iii) perspectiva de procesos internos y (iv) perspectiva financiera.

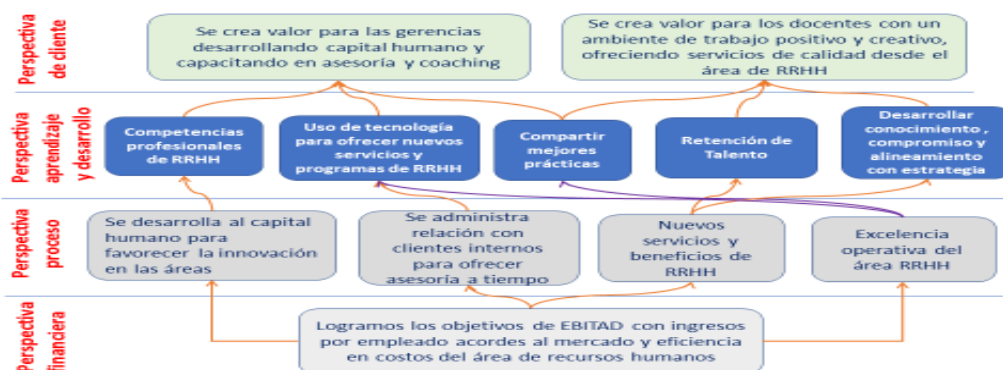
El modelo asume que previo a su elaboración, se tenga formalizada la estrategia organizacional. Ante la falta de este diseño en la institución educativa se ha diseñado como parte de este trabajo (Ver los Anexos 1 y 2). Así, la función de recursos humanos despliega su propia estrategia alineada con la organizacional (gráficos 7 y 8). La comunicación está implícita en todo el modelo, desde el despliegue de las estrategias hasta la retroalimentación de resultados, es decir, cómo los controles reportan que se están ejecutando las estrategias

**Gráfico 7. Mapa estratégico de Recursos Humanos**



Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

**Gráfico 8. Mapa estratégico de Recursos Humanos (2)**



Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

En la tabla 16 se presentan los objetivos e indicadores como Cuadro de Control del área de Recursos Humanos. Este se ha elaborado con información proporcionada por la empresa considerando objetivos asignados al área de Recursos Humanos por la Gerencia.

**Tabla 16. Balanced Scorecard Recursos Humanos**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Actual	Meta
<b>CLIENTE</b>				
Crear valor a las gerencias	Desarrollar capital humano	N° de programas de capacitación	50%	100%
	Ofrecer capacitación para mentorías y coaching	Índice de participación supervisores y coordinadores Gastos de soporte realizados	40%	100%
	Desarrollar ambiente laboral de creatividad y colaboración	Encuestas de satisfacción	N.E.	100%
Crear Valor a los colaboradores	Ofrecer servicios de calidad para los trabajadores	Cumplimiento de presupuesto asignado	95%	100%
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>				
Competencias	Formación y desarrollo	Trabajadores capacitados Definición de comportamientos esperados. Análisis de competencias requeridas. Análisis de competencias actuales. GAP de competencias	En desarrollo	100%
Tecnología	Desarrollo e implementación de capacitaciones online a través de intranet	Uso de herramientas TIC para capacitación y desarrollo.	N.E.	100%
Clima Organizacional	Desarrollar ambiente laboral positivo y creativo	Encuesta de clima a colaboradores		100%
Crear valor para cliente interno	Desarrollo profesional	Cumplimiento de programa de capacitaciones asignado por persona	80%	100%
	Líneas de carrera y sucesión	Identificación de docentes A para futuros ascensos	30%	100%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>				
Capital Humano	Tener una planilla acorde para cumplir los perfiles de los colaboradores contratados	Cumplimiento presupuesto asignado/ número de trabajadores	80%	100%
Relaciones con Cliente Interno	Simplificación administrativa con el uso de tecnología para procesos.	Reducción de horas hombres orientadas a trabajo administrativos	16 horas diarias	8 horas diarias
Servicios RRHH	Implementación de encuesta de calidad en la prestación de servicio Ofrecer nuevos planes de beneficios	Encuesta de calidad de servicios de RRHH a colaboradores	20%	100%
Operatividad	Excelencia operacional Fomentar eficiencia en uso de recursos	Presupuesto para procesos operativos	110%	0% sobregiro
<b>FINANCIERA</b>				
Maximizar el valor del Capital Humano	Salarios competitivos de acuerdo al mercado	Ingresos por empleado	85%	100% presupuesto de salarios
Maximizar Productividad de RRHH	Reducir costos operativos de selección de personal	Costos de Recursos Humanos Ingresos/ Gastos	135%	-30%

Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

## 6. Presupuesto y análisis del ROI

La implementación de las acciones propuestas para la definición e identificación del talento docente en los niveles Inicial y Primaria de la institución en estudio es viable, pues obtiene un ROI del 21%. Para la institución educativa, el principal interés al invertir en desarrollo del personal es que este indicador sea positivo.

**Tabla 17. Presupuesto y análisis del ROI**

<b>AHORROS ESTIMADOS / BENEFICIOS 1er. año</b>				<b>SOLES</b>
Búsqueda de profesores durante el año escolar	(40% menos)	Ahorro en selección		32.800,00
Evaluaciones psicológicas durante el año escolar				14.400,00
Liquidaciones por renuncia durante el año escolar	(4 docentes promedio)			63.765,00
Re entrenamiento a nuevos docentes en año escolar	2 talleres para 4 docentes suplentes/reemplazo			14.400,00
Reemplazos docentes por enfermedad - costo laboral	3 meses	4 docentes promedio		87.000,00
Reclutamiento reemplazos docentes	<i>Hunting</i>			26.904,00
Días de inasistencia por stress o enfermedad relacionada - costo laboral	166,67	18 prof./ 1 semana c/u		30.660,00
Costos de apoyo externo trámites Essalud por exceso 20 días Descanso Médico	3.500,00	1 mes de servicio		3.500,00
Eliminar retiros de alumnos por quejas docentes	8 alumnos / semestre	1.850 por mes por alum		88.800,00
Reducción gastos laborales	450 soles/h abogados	2 horas por cada caso		3.600,00
				<b>365.829,00</b>
<b>COSTOS / INVERSIONES 1er. año</b>				
<b>ACCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>				
Actualización de los perfiles y manual de puesto para el área docente				5.000.00
Contar con competencias identificadas para los trabajadores docentes que se alineen a los valores y cultura organizacionales				45.000.00
Revisión de las fuentes de reclutamiento docente y adaptación del procedimiento de selección para que considere los nuevos perfiles				2.500.00
<b>ACCIONES DE GESTIÓN DEL TALENTO</b>				
Definición de talento docente de nivel Inicial y Primaria.				39.950.00
Identificación de puestos docentes claves				30.000.00
Propuesta del programa de mentoría para coordinadores de nivel Inicial y Primaria.				83.140.67
	<b>Costos directos</b>			
	Programa de liderazgo	2 meses		16.520.00
	<i>Coaching</i> de equipos	6 meses		35.754.00
	Materiales de capacitación			4.000.00
	<b>Costos indirectos</b>			
	Tiempo de participantes	40 horas c/u 20 personas	6 meses	26.666.67
	Evaluaciones	8 horas	2 meses	200.00
Propuesta plan de capacitación para docente de nivel Inicial y Primaria				
	<b>Costos directos de capacitación</b>			97.710.00
	Materiales de capacitación			4.200.00
	Talleres de capacitación Online	Costo/pers. facilitador	4 facilitadores	9.360.00
	Talleres de capacitación a Grupos	Viaje y estadía de talleristas	2	11.550.00
	Talleres de capacitación a Grupos (Técnico)	Talleristas en Lima	42 profesores	31.500.00
	Talleres de capacitación a Grupos ( <i>Soft skills</i> )			25.000.00
	<b>Costos indirectos de capacitación</b>			
	Tiempo de participantes		dos días*42doc+3coord	15.600.00
	Evaluaciones		1 día trabajo coord..	500.00
				<b>303.300.67</b>
<b>ROI</b>				
			<b>ROI =</b>	<b><u>BENEFICIOS NETOS</u> =</b>
				<u>62.528.33</u>
				21%
			<b>COSTOS</b>	<b>303.300.67</b>

**OTROS AHORROS INTANGIBLES - INCALCULABLES**

**Beneficios Intangibles**

- Eliminación daño en imagen institucional
- Aumento en la satisfacción del trabajo
- Mejor trabajo en equipo
- Mejor servicio al cliente
- Reducción de conflictos
- Incremento del *engagement* y compromiso
- Eliminación del daño emocional a los niños por cambios docentes

Fuente: Elaboración propia 2017.

## **7. Responsabilidad social corporativa (RSC)**

La RSC será un nuevo enfoque teórico y práctico de la ética empresarial para la institución educativa. Este enfoque considerará la forma en que la empresa integrará los valores sociales básicos con sus prácticas y operaciones diarias. Una empresa socialmente responsable entiende que su propio éxito está enlazado con el bienestar del grupo social. El centro educativo se relaciona con muchos *stakeholders*, los cuales están agrupados en *stakeholders* internos (directivos, colaboradores, coordinadores, docentes, alumnos, ex alumnos, la familia de todos los anteriores, y el medio ambiente) y *stakeholders* externos (proveedores, empresas, vecinos, organismos del Estado, Municipalidad de Miraflores, Municipalidad de Chorrillos). La institución en estudio deberá pues considerar dentro de su estrategia de negocio actividades que promuevan las buenas prácticas en temas de responsabilidad social corporativa ya que a la fecha no cuenta con un programa desarrollado.

Dentro de sus locales, podemos apreciar algunas intervenciones como estaciones de reciclaje para desechos, sin embargo, el concepto no es impulsado por los docentes en los programas académicos del nivel Primaria y el resto de los colaboradores no está involucrado en el compromiso ambiental. Asimismo, cuentan con un sistema de banco de libros, activo por más de 10 años, para fomentar el cuidado del medio ambiente y el uso de material escolar. Sin embargo, no tiene implementadas medidas para un mejor uso del papel en la institución, lo que tiene un costo alto para el negocio. Se fomentan y apoyan algunas actividades desarrolladas por los alumnos de Bachillerato Internacional como el “Día del jean o Día de pijamas” para recabar fondos con el objetivo de dar una ayuda social en casos como desastres naturales o apoyar los proyectos de comunicad y acción social (CAS).

El ADN del plan estratégico propuesto está relacionado directamente con la responsabilidad social ya que al gestionar y desarrollar las capacidades personales y profesionales del grupo docente estamos fomentando el liderazgo pedagógico interviniendo directamente en el desarrollo de sus alumnos generando un impacto positivo para la comunidad educativa y el futuro de la generación de menores a su cargo. El liderazgo pedagógico busca resaltar la importancia de “una currícula” que distinga a la institución educativa de otras; que justifique su existencia y que contribuya a la generación de resultados educativos innovadores, que respondan a las nuevas demandas de la sociedad.

El poder que genera la educación en el mediano y largo plazo será el motor que inyectará agentes de cambio para toda la vida, logrando resultados académicos y de habilidades personales que aportan a la comunidad, quienes estarán decididos a contribuir con el país desde sus profesiones.



## Capítulo VIII. Adaptaciones del modelo de negocio

### 1. Estructura organizacional

Se propone la siguiente estructura considerando la revisión de funciones en la organización y organizando los niveles de responsabilidad.

**Gráfico 9. Estructura organizacional - Propuesta**



Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

### 2 Procesos claves

Procesos internos de recursos humanos:

1. Capital humano.- Se desarrolla el capital humano para favorecer la innovación en las áreas.
2. Relaciones con cliente interno.- Se administra la relación con colaboradores para ofrecer asesoría y orientación a tiempo y apropiada.
3. Servicios de recursos humanos.- Ofrecer nuevos servicios y beneficios a colaboradores.
4. Operatividad.- Excelencia operativa del área con el uso eficiente de recursos, tecnologías y mejores prácticas.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

1. Es importante difundir la propuesta de valor de la institución tanto externa como internamente, considerando que se encuentra en un mercado maduro y que la diferencia debe lograrse por criterios que otorguen una ventaja competitiva sostenible.
2. El modelo de competencias permitirá la implementación de objetivos de desempeño y logro de competencias en el sistema de evaluación de desempeño.
3. Se requiere la integración de las competencias definidas y la revisión de manuales de función a la gestión del talento del personal docente en la institución. Se podrá medir el potencial o las capacidades, para que el personal pueda asumir mayores responsabilidades, a la vez que el proceso de selección de nuevos profesores alineará la contratación a los perfiles esperados por la institución.
4. El área de Recursos Humanos podrá proponer planes de retención, de carrera y/o sucesión para el área académica.
5. El estudio de campo nos ha revelado que la percepción docente sobre su desempeño y entorno tiene una brecha considerable frente a la realidad o expectativa de la institución. Es por tanto deber de sus líderes encontrar los medios para gestionar sus habilidades y apoyarlos para que logren su desarrollo máximo como parte de su responsabilidad frente a toda la comunidad educativa.
6. El estudio también indica que muchos docentes todavía trabajan individualmente y que no suelen trabajar en equipo con sus colegas como requiere la nueva metodología.
7. El estudio nos muestra la relación significativa de un personal satisfecho en su rol docente frente a sus alumnos, la colaboración con sus pares y el empleo de mejores prácticas docentes.

### **2. Recomendaciones**

1. El plan anual de entrenamiento docente debe considerar la propuesta de este trabajo para formar y desarrollar al personal de acuerdo con los currículos, los valores organizacionales y los objetivos estratégicos.
2. La comunicación clara y difusión de los cambios y actualización de las competencias académicas contribuirá a la mejora del clima laboral.
3. Los planes de desarrollo docente deben tener en cuenta los estilos de trabajo de los profesores para proponer nuevas alternativas de trabajo en equipo o actividades comunes.
4. Será importante considerar en la elaboración del cuestionario para el estudio de clima organizacional, planificado por la empresa para el mes de noviembre 2017, las recomendaciones obtenidas del estudio de campo realizado en este trabajo.

## Bibliografía

1. Átalah, Eduardo (1992). “Desnutrición, desarrollo psicomotor y rendimiento escolar”. En: *Mejorando las oportunidades educativas de los niños que entran a la escuela*. Filp, Johanna y Cabello, Ximena. Compiladoras. En: *Unesco*. UNICEF, CIDE. 1992. Fecha de consulta: 01/09/2017. Disponible en: <[biblioteca.uahurtado.cl/ujah/Reduc/pdf/pdf/6431.pdf](http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/Reduc/pdf/pdf/6431.pdf)>
2. Banco Mundial (2006). “Por una educación de calidad en el Perú. Estándares, rendición de cuentas y fortalecimiento de capacidades”. En: *mapeal.cippec.org*. Diciembre de 2006, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Tarea Asociación Gráfica Educativa, diciembre 2006. Lima Perú - ISBN 9972-2739-1-1. Disponible en: <<http://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/05/Por-una-educación-de-calidad-para-el-Perú-estándares-rendición-de-cuentas-y-fortalecimiento-de-las-capacidades.pdf>>
3. Beltrán, Arlette C. y Seinfeld, Janice N. (2011). “Hacia una educación de calidad en el Perú: El heterogéneo impacto de la Educación Inicial sobre el rendimiento escolar”. [En Línea]. Lima: *Universidad del Pacífico. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico CIUP*. Fecha de consulta: 25/03/2017. Universidad del Pacífico. Lima. Disponible en: <<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/365/DD1106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>
4. Berger, Lance A. y Berger, Dorothy R. (2011). *The Talent Management Handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people (Business Skills and Development)*. Estados Unidos: Segunda edición. Edición para Kindle. McGraw-Hill Education.
5. Berrueta, Clement J. R.; Scheinhart, L.J.; Weikart, D. P. (1981). “Efectos perdurables de la educación preescolar en niños de familias norteamericanas de bajos ingresos”. Evitando el fracaso escolar: relación entre la educación preescolar y la Primaria. Informe del Seminario sobre Investigación Preescolar celebrado en Bogotá, Colombia, mayo 26-29. En: *Idl-bnc-idrc.dspacedirect.org*. 1983. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID Oficina Regional para América Latina y el Caribe. CIID, Ottawa, Ont. 184 p. Fecha de consulta: 02/08/2017 Disponible en: <<https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/18850/IDL-18850.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>
6. Bonifaz, José Luis; Casas, Carlos; Sanborn, Cynthia A.; Seminario, Bruno; Urrunaga, Roberto; Vásquez, Enrique; Yamada, Gustavo; y Zegarra, María Alejandra (2013). *El Perú hacia 2062 pensando juntos el futuro. Documento de discusión*. [En línea] Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Setiembre, 2013. Fecha de consulta: 14/02/2017. Disponible en:

- <<http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1306%20-%20El%20Peru%20hacia%202062%20pensando%20juntos%20el%20futuro.pdf> >
7. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2014). *La educación del futuro y el futuro de la educación*. Serie: Avance de Investigación / N° 2. Primera Edición. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. Fecha de publicación: marzo 2014. Fecha de consulta: marzo 2017. Disponible en: <[https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/foro\\_educacion\\_final\\_02-05-2014.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/foro_educacion_final_02-05-2014.pdf)>
  8. Congreso del Perú (1979). *Constitución Política del Perú*. Fecha de publicación: 12/07/1979 Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/simplificacion/const/1979.htm>>
  9. Congreso del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Modificada con Disposiciones Transitorias incorporadas. Fecha de publicación: 08/09/2009 Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>>
  10. Cheung-Judge, Mee-Yan y Holbeche, Linda (2011). *Organizational Development: a practitioner's guide for OD and HR*. Primera edición. Gran Bretaña y Estados Unidos: Kogan Page Limited.
  11. David, Fred R (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Education.
  12. Diario Gestión (2017) “El 59% de centros educativos privados aumenta pensiones en 6% este año” En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 16/01/17. Fecha de consulta: 07/02/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/59-centros-educativos-privados-aumenta-pensiones-6-este-ano-2179741>>
  13. Diario Gestión (2017). “Crece preferencia por los colegios privados, pero cae satisfacción por su calidad” En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 07/02/17. Fecha de consulta: 07/02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/crece-preferencia-colegios-privados-cae-satisfaccion-su-calidad-2181522>>
  14. Diario Gestión (2016). “Educación: En el país faltan profesores de inglés, matemáticas y ciencias”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 23/08/2016 Fecha de consulta: 05/02/17. Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/educacion-pais-faltan-profesores-ingles-matematicas-y-ciencias-2168447>>
  15. Diario Gestión (2016). “Indecopi: Estas son las infracciones más recurrentes de los colegios privados”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 10/11/16. Fecha de consulta: 27/12/16.

- Disponible en:  
<<http://gestion.pe/empresas/indecopi-estas-son-infracciones-mas-recurrentes-colegios-privados-2174406>>
16. Diario Gestión (2016). “Ministerio de Educación plantea elevar sanciones a colegios privados”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 25/08/16. Fecha de consulta: 27/12/16. Disponible en:  
<<http://gestion.pe/politica/ministerio-educacion-plantea-elevar-sanciones-colegios-privados-2168673>>
17. Diario Gestión (2014). “Oferta de Educación Primaria y Secundaria privada en Lima supera en 300% a la pública”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 17/07/14. Fecha de consulta: 24/02/17. Disponible en:  
<<http://gestion.pe/mercados/oferta-educacion-primaria-y-secundaria-privadas-lima-supera-300-publica-2103266>>
18. Díaz Díaz, Hugo (2014). *Semana de la educación Santillana*. [En línea] Lima: Fundación Santillana. Editora Santillana S.A. Fecha de publicación: Abril, 2014. Fecha de consulta: 24/02/17. Disponible en:  
<<http://lainfotecasantillana.com/wp-content/uploads/2014/05/DOCUMENTO-BASICO-HUGO-DIAZ.pdf>>
19. Díaz, Hugo y Saavedra, Jaime (2000). *La carrera del maestro en el Perú. Factores institucionales, incentivos económicos y desempeño* (Documento de trabajo, 32). [En línea] Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Fecha de consulta: 19/12/2016. Disponible en: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20100625022454/ddt32.pdf>>
20. Dries, Nicky (2013). “The psychology of talent management: A review and research agenda”. [En línea] Amsterdam: *Human Resource Management Review*, vol. 23 (4), p. 286-289. Fecha de publicación: 2013. Fecha de consulta: 02/02/2016. Disponible en:  
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000296>>
21. Eiglier, Pierre y Langeard, Eric (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Primera Edición. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
22. EY Perú (2016). *Guía de Negocios e Inversión Perú 2016 – 2017*. [En línea] Lima: Ernst & Young Perú - EY PERU LIBRARY. Fecha de publicación: 2016. Fecha de consulta: 01/03/2017. Lima. Disponible en:  
<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)>
23. Gadow, Fabiana (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires. AR: Ediciones Granica, 2010. Fecha de consulta: 09/02/17
24. Gallardo-Gallardo, Eva; Dries, Nicky; y González-Cruz, Tomás (2013). *What is the meaning*

- of talent in the world*. [En línea]. *Human Resource Management Review*, vol. 23, pp. 290–300. Fecha de consulta: 17/12/16. Disponible en: <[http://ac.els-cdn.com/S1053482213000302/1-s2.0-S1053482213000302-main.pdf?\\_tid=d11612f2-fc33-11e6-ac0a-00000aab0f01&acdnat=1488121196\\_6445352d2136a5f0cefdc6a7b14529cb](http://ac.els-cdn.com/S1053482213000302/1-s2.0-S1053482213000302-main.pdf?_tid=d11612f2-fc33-11e6-ac0a-00000aab0f01&acdnat=1488121196_6445352d2136a5f0cefdc6a7b14529cb)>
25. Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; y Cardy, Robert L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
  26. Guarino, Cassandra M; Santibañez, Lucrecia; y Daley, Glenn A. (2006). “Teacher Recruitment and Retention: A Review of the Recent Empirical Literature”. [En línea]. *Review of Educational Research*, vol. 76, issue 2; ProQuest Central. Fecha de consulta: 14/12/2016 Disponible en: <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/214117039?pq-origsite=summon>>
  27. Hamdan, Kamal. (2010). “Urban mathematics teacher retention.” [En línea] *ProQuest Central*. Order No. 3434432. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/847222958?accountid=41232>>
  28. Harvard Business Essentials Series (2004). *Manager’s Toolkit: The 13 Skills Managers Need to Succeed*. Edición para Kindle. Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
  29. Harvard Business Essentials Series (2002). *Hiring and keeping the best people*. Edición para Kindle. Estados Unidos: Harvard Business Review Press. Harvard Business School Publishing Corporation.
  30. Hernández Palomino, Jorge Arturo; Gallarzo, Manuel; y Espinoza Medina, José de J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. Primera edición. México: Pearson Education.
  31. High Scope Early Childhood (1994). *The Perry preschool program long terms effects. High scope early childhood. Policy Papers*. [En línea] Estados Unidos. Fecha de consulta: 05/09/2017. Disponible en: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139030s.pdf>>
  32. Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E.G. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. Segunda edición. México: International Thomson Editores S.A.
  33. IBO (2017). *Ventajas del Bachillerato Internacional*. [En línea]. International Baccalaureate Organisation. Fecha de consulta: 14/01/2017. Disponible en: <<http://www.ibo.org/es/benefits-of-the-ib/>>
  34. Indecopi (2016). “El Indecopi precisa que los colegios privados solo están autorizados a cobrar por el derecho de ingreso, matrículas y pensiones mensuales”. [En línea]. Lima: *Indecopi*. Fecha de publicación: 05/12/2016. Fecha de consulta: 06/01/17. Disponible en: <[https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset\\_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-precisa-que-los-colegios-privados-solo-estan-autorizados-a-cobrar-por-el-derecho-de-ingreso-ma](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-precisa-que-los-colegios-privados-solo-estan-autorizados-a-cobrar-por-el-derecho-de-ingreso-ma)>

- trículas-y-pensiones-mensual-1?inheritRedirect=false>
35. INEI (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edades Simples 1995-2025*. [En línea]. Lima: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales. Boletín Especial N° 22. Fecha de consulta: 24/03/17 Disponible en: <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>>
  36. Ipsos Apoyo (2016). *Estadística poblacional 2016*. [En línea]. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 24/03/16. Disponible en: <[http://www.ipsos.pe/Estadistica\\_Poblacional\\_2016](http://www.ipsos.pe/Estadistica_Poblacional_2016)>
  37. Jericó, Pilar (2001). “La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico”. [En línea] *Boletín De Estudios Económicos*, vol 56 (174), p. 423-441. Fecha de consulta: 18/11/2016 Disponible en: <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1348772004?accountid=41232>>
  38. Jiménez, Alfonso; Hillier-Fry, Camilla; y Díaz, Javier (2008). “Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global”. [En línea]. Estados Unidos: *Harvard Deusto Business Review*, Ediciones Deusto, vol 3285 (173), p. 66-79. Fecha de consulta: 20/01/2017. Disponible en: <[http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0809\\_HDBR.pdf](http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0809_HDBR.pdf)>
  39. Kotler, Philip (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Segunda edición. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica - Paidós Empresa.
  40. Magretta, Joan (2012). *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. [En línea]. Edición para Kindle. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
  41. Marcon, Rebeca (1994). “An Early learning identification follow up study: Transition from the early to the later childhood grades”. Washington, DC: *Unesco*. Fecha de consulta: 15/09/2017. Disponible en: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139030s.pdf>>
  42. Ministerio de Educación - Minedu (2017). “Magnitudes de la Educación en el Perú. Escolar”. En: *ESCALE - Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación*. Fecha de consulta: 17/02/17. Disponible en: <<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>>
  43. Ministerio de Educación - Minedu (2017). *Encuentra Un Colegio para tus Hijos. Herramienta IDENTICOLE*. Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <<http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>>
  44. Ministerio de Educación - Minedu (2016). “Resultados del Censo Escolar y Censo de DRE/UGEL 2016”. En: *ESCALE - Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación*. Fecha de consulta: 24/01/17. Disponible en: <[http://escale.minedu.gob.pe/resultado\\_censos](http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos)>
  45. Ministerio de Educación - Minedu (2016). “Presentación del proceso censal 2016” Resultados

- del censo escolar 2016: matrícula, docentes y local escolar. En: *ESCALE - Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación*. Lima Metropolitana. Fecha de consulta: 24/01/17. Disponible en: [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5c9befa5-9a14-4f04-ae7e-f04e28793a6e&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=5c9befa5-9a14-4f04-ae7e-f04e28793a6e&groupId=10156)
46. Ministerio de Educación - Minedu (2016). “Marco del buen desempeño docente. Un buen maestro cambia tu vida”. En: *www.minedu.gob.pe* . Fecha de consulta: 01/03/2016. Disponible en: <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>
47. Ministerio de Educación - Minedu (2010). *Consejo Nacional de Educación. Propuesta De Metas Educativas E Indicadores Al 2021*. [En línea] Lima: Documento para revisión - Comité Técnico: Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Consejo Nacional de Educación con el auspicio de la OEI- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Fecha de publicación: Setiembre 2010. Fecha de consulta: 05/05/2017. Disponible en: [www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folletos\\_Metas2021\\_setiembre.pdf](http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folletos_Metas2021_setiembre.pdf)
48. Ministerio de Educación - Minedu (2003) “Ley General de Educación” Ley Nro. 28044. Lima. Fecha de consulta: 02/03/2017. Disponible en: [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
49. Ministerio de Educación (2017). UMC Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Fecha de consulta: 17/12/2017. Disponible en: <http://umc.minedu.gob.pe/rcp-pisa/>
50. Mourshed, Mona y Barber, Michael (2007). “How the world’s best-performing school systems come out on top” [En línea] Londres; *McKinsey on Society. McKinsey&Company*. Fecha de Publicación: Set 2007. Fecha de consulta: 23/04/2017 Disponible en: [http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final.pdf](http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/Worlds_School_Systems_Final.pdf)
51. Murillo, Javier y Marcela, Román (2012). “Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú.” En: *Revista Peruana de Investigación Educativa 2012*, número. 4, p. 7 - 42. Fecha de Consulta: 30/04/2016. Disponible en: <http://siep.org.pe/wp-content/uploads/262.pdf>
52. OCDE (2016). *Supporting Teacher Professionalism: Insights from TALIS 2013*. [En línea] París: TALIS, OECD Publishing. Fecha de consulta: 11/10/2017. Disponible en: [http://www.sel-gipes.com/uploads/1/2/3/3/12332890/2016\\_-\\_ocde\\_-\\_talis\\_supporting\\_teachers\\_professionalism.pdf](http://www.sel-gipes.com/uploads/1/2/3/3/12332890/2016_-_ocde_-_talis_supporting_teachers_professionalism.pdf)
53. OCDE (2013). *Teaching and Learning International Survey TALIS 2013. Conceptual Framework*. [En línea] Amsterdam: International Association for the Evaluation of Educa-



- tional Achievement (IEA), Hamburgo: IEA Data Processing and Research Center, Ottawa: Statistics Canada, París: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Fecha de consulta: 11/10/2017. Disponible en: <[http://www.oecd.org/edu/school/TALIS%20Conceptual%20Framework\\_FINAL.pdf](http://www.oecd.org/edu/school/TALIS%20Conceptual%20Framework_FINAL.pdf)>
54. OCDE (2009). *Teacher evaluation. A conceptual framework and examples of country practices*. [En línea] México: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Fecha de consulta: 25/02/17. Disponible en: <<http://www.oecd.org/edu/school/44568106.pdf>>
55. OCDE (2005). *Teachers matter: attracting, developing and retaining effective teachers*. [En línea]. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Fecha de consulta: 25/02/17. Disponible en: <<https://www.oecd.org/edu/school/34991371.pdf>>
56. OCDE/DEV (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú. Making Development Happen*. [En línea]. Lima: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, vol 3. Development Centre. Fecha de consulta: 20/01/17. Disponible en: <<https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>>
57. OREALC–UNESCO; Cuenca, R. (2015). *Las carreras docentes en América Latina. La acción meritocrática para el desarrollo profesional. Estrategia Regional sobre docentes*. [En línea]. Santiago: OREALC/UNESCO Santiago. Instituto de Estudios Peruanos (IEP) con el apoyo de la Secretaría Técnica del Proyecto Estratégico Regional sobre Docentes del Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Fecha de consulta: 01/08/2017. Disponible en: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002440/244074s.pdf>>
58. OREALC/UNESCO (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. [En línea]. Santiago: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Fecha de consulta: 12/02/2017. Disponible en: <<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>>
59. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2016). *Metas educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. [En línea]. Madrid: Instituto de Evaluación (IESME) de la OEI. Fecha de consulta: 05/08/2017. Disponible en: <[http://www.oei.es/historico/publicaciones/detalle\\_publicacion.php?id=111](http://www.oei.es/historico/publicaciones/detalle_publicacion.php?id=111)>
60. Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Edición para Kindle. Estados Unidos; John Wiley & Sons, Inc.
61. Peters, Tom (2007). *En Busca del boom. 210 ideas para ascender y sobresalir*. 2ª edición. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones,

62. Porter, Michael E. (2008) “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review América Latina*. Edición Centenario Harvard Business School, vol. 86 (1), p. 58-77.
63. PULSO PERÚ (2017). “Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional Setiembre 2017”. En: *Diario Perú 21*. Estudio de Datum Internacional S.A. para Clientes contratantes: Prensa Popular (Perú 21 y Gestión). Fecha de publicación: 08/09/2017. Fecha de consulta: 09/09/2017 Disponible en: <<https://peru21.pe/lima/pulso-peru-64-respalda-profesores-desaprueban-evaluaciones-sean-despedidos-375002>>
64. PULSO PERÚ (2016). “Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional Febrero 2016. La Educación Escolar en el Perú”. En: *Diario Perú 21*. Estudio de Datum Internacional S.A. para clientes contratantes: Prensa Popular (Perú 21 y Gestión) y Latina. Fecha de publicación: Febrero 2016, p.30-33. Fecha de consulta: 10/02/17. Disponible en: <<http://www.datum.com.pe/pdf/PUL0216.pdf>>
65. PULSO PERÚ (2015). “Mayoría de Peruanos prefieren educación privada”. En: *Diario Perú21*. Fecha de publicación: 10/2/2015 Fecha de consulta: 02/05/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/actualidad/pulso-peru-mayoria-peruanos-prefieren-educacion-privada-2211569>>
66. Thunnissen, Marian, & Van Arensbergen, P. (2015). “A multi-dimensional approach to talent”. [En línea]. *Personnel Review*, vol. 44(2), p. 182. Fecha de consulta: 11/02/17. Disponible en: <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1655517411?accountid=41232>>
67. Thunnissen, Marian; Boselie, Paul; y Fruytier, Ben (2013). “Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach”. [En línea]. *Human Resource Management Review*, vol. 23, pp. 326-336. Elsevier Inc., Holanda. Fecha de consulta: 10/02/2017. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>>
68. UNESCO/IBE (2010). *Datos Mundiales de Educación*. [En línea]. Unesco: International Bureau of Education. VII Ed.2010/2011. Fecha de publicación: julio 2010. Fecha de consulta: 03/05/2017. Disponible en: <[http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Peru.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Peru.pdf)>
69. UNESCO Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2004). *Participación De Las Familias En La Educación Infantil Latinoamericana*. [En línea]. Santiago: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe OREALC / UNESCO. Impreso en Chile por Editorial Trineo S.A. Santiago, Chile. Fecha de publicación: agosto 2004. Fecha de consulta: 01/09/2017. Disponible en:

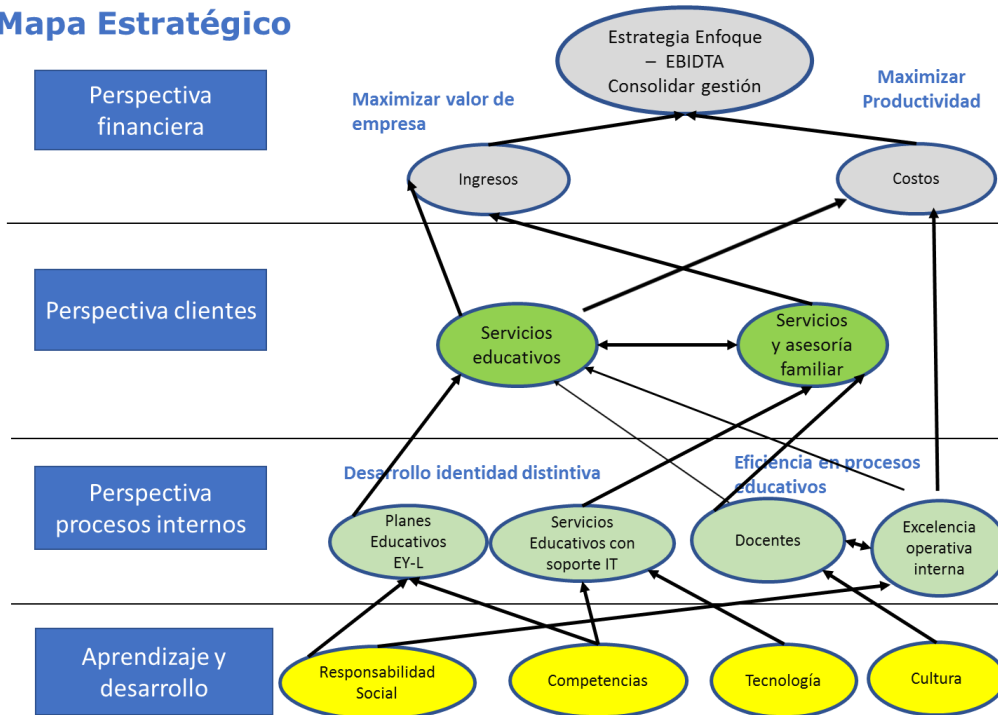
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139030s.pdf>>

70. United States Department of Education and Office of Innovation and Improvement (2005). *Choosing a school for your child. No child left behind*. [En línea]. Estados Unidos: ED Pubs, Education Publications Center, U.S. Department of Education. Primera edición: mayo 2005. Fecha de publicación: Revisada Agosto 2007. Fecha de consulta: 08/08/2017. Disponible en: <<https://www2.ed.gov/parents/schools/find/choose/choosing.pdf>>
71. Van, d. H.; Van Vuuren, Tinka C. V.; Kooij, D. T. A. M.; & de Lange, A. H. (2015). “Tailoring professional development for teachers in primary education”. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30(1), pp. 22-37. Fecha de consulta: 10/06/2017. Disponible en: <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1648067881?accountid=41232>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Cuadro de mando para la empresa

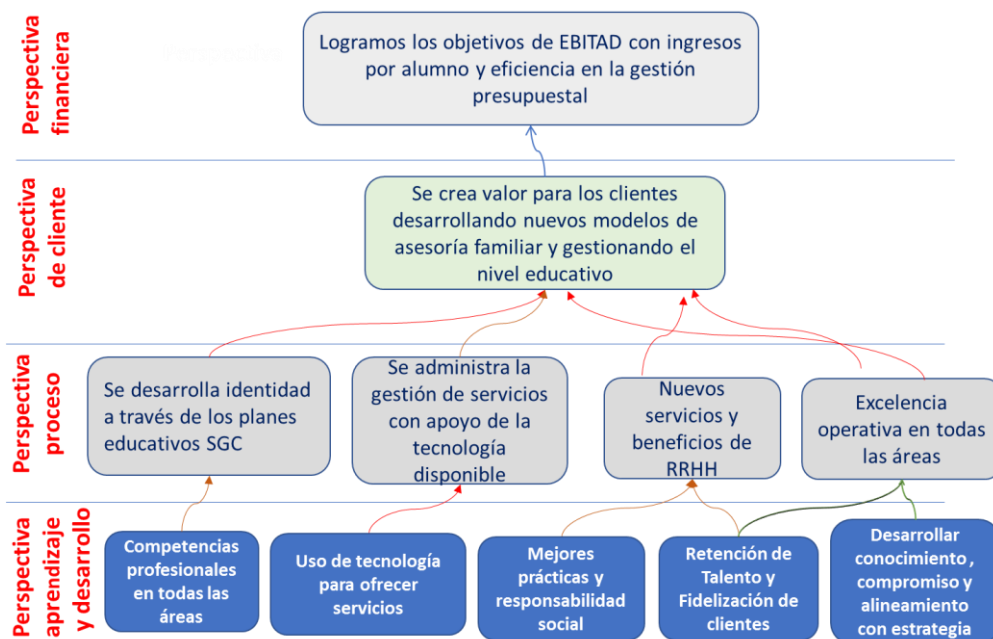
### Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

## Anexo 2. Mapa estratégico empresa

### Mapa Estratégico: Empresa



Fuente: Elaboración propia 2017 con información recibida de la institución en estudio.

### Anexo 3. Cuestionario estudio de campo

<b>Información de carácter general sobre usted</b>					
<p>Estas preguntas se refieren a usted, a su formación y al tiempo que lleva en la enseñanza. Al responder a las mismas, marque la casilla(s) que corresponda(n), o bien escriba un número cuando sea necesario.</p>					
<b>1 ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?</b>					
<i>Redondee por exceso a un número entero.</i>					
<input type="text"/>	a)	Número de años trabajando como profesor en este centro			
<input type="text"/>	b)	Número total de años trabajando como profesor			
<input type="text"/>	c)	Número de años ejerciendo otras labores educativas (no incluya los años que haya trabajado como profesor)			
<input type="text"/>	d)	Número de años realizando otros trabajos			
<b>2 ¿Cuál es su situación laboral como profesor en este centro?</b>					
<p>Contratación de carácter indefinido (un contrato en vigor sin fecha de finalización antes de la edad de jubilación)            Contrato de duración determinada por un periodo superior a 1 año académico            Contrato de duración determinada por un periodo igual o inferior a 1 año académico</p>					
<b>3 Teniendo en cuenta todos sus grupos de este centro, ¿cuántos alumnos hay con necesidades educativas especiales?</b>					
<p><i>El concepto "alumnos con necesidades educativas especiales" hace referencia a aquellos alumnos a los que se les ha diagnosticado formalmente una discapacidad mental, física o emocional. Con frecuencia serán aquellos a quienes se les habrá proporcionado algún tipo de recurso público o privado (bien sea personal, material o económico) como ayuda para su formación.</i></p> <p><i>Marque una casilla.</i></p>					
<input type="text"/>	Ninguno				
<input type="text"/>	La mayoría				
<input type="text"/>	Todos				
<b>4 ¿Cuál es el nivel más alto de educación formal que ha completado?</b>					
<i>Marque una casilla.</i>					
<input type="text"/>	Bachillerato				
<input type="text"/>	Título Técnico Superior				
<input type="text"/>	Diplomatura, Licenciatura, Grado o Máster				
<input type="text"/>	Doctorado				
<b>5 ¿Ha realizado algún programa de formación del profesorado?</b>					
<i>Marque una casilla.</i>					
<input type="text"/>	Sí				
<input type="text"/>	No				
<b>6 ¿Estaban incluidos los siguientes aspectos en su educación de carácter formal?</b>					
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>					
		Sí, de todas las materias que imparto	Sí, de algunas de las materias que imparto	No	
a)	Contenido de la(s) materia(s) que imparto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
b)	Pedagogía de la(s) materia(s) que imparto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
c)	Prácticas de aula (períodos de prácticas, capacitación o enseñanza a alumnos) en la(s) materia(s) que imparto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>7 En su labor docente, ¿hasta qué punto se siente preparado en los siguientes aspectos?</b>					
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>					
		Muy poco	Regular	Bien	Muy bien
a)	Contenido de la(s) materia(s) que imparto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	Pedagogía de la(s) materia(s) que imparto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	Prácticas de aula en la(s) materia(s) que imparto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>8 ¿Se incluyeron en su educación formal algunas de las materias que indicamos a continuación?</b>				
En la página siguiente marque tantas casillas como proceda en cada apartado.				
<i>Al tratarse de un estudio intencional, hemos tenido que clasificar muchas de las materias que se imparten en los centros por categorías generales. Por favor, remítase a los ejemplos de materias que se muestran a continuación. Si no aparece el nombre exacto de alguna de las materias que usted imparte, marque la categoría en la que crea que mejor encaja su materia.</i>				
<i>Lengua y sociedad: Incluye lengua (y literatura) en la lengua materna; lengua (y literatura) en la lengua de instrucción, lengua en el idioma del país (o región) como segunda lengua (para los no nativos), estudios lingüísticos, hablar en público y literatura.</i>				
<i>Matemáticas: Elementos sobre conjuntos; números naturales; conteo, sistemas de numeración, operaciones; divisibilidad; fracciones y números racionales positivos; expresiones decimales; operaciones; números reales; proporcionalidad y porcentaje; números negativos; valor absoluto; intervalos; ecuaciones con una variable; inecuaciones de primer grado; gráfica de funciones; sistemas lineales de ecuaciones con dos variables; puntos, rectas y planos; polígonos; áreas y perímetros; círculo y circunferencia; simetrías, reflexiones, rotaciones y traslaciones; geometría en tres dimensiones; construcciones y volúmenes.</i>				
<i>Ciencias: Incluye ciencias naturales, física, química, biología, geología, biología humana, ciencias del medio ambiente.</i>				
<i>Personal social: Incluye ciencias sociales, estudios locales, estudios contemporáneos, economía, estudios medioambientales, geografía, historia, humanidades, derecho, filosofía, ética y educación</i>				
<i>Lenguas extranjeras modernas: Incluye lenguas diferentes de la lengua de instrucción y de las lenguas cooficiales del Estado.</i>				
<i>Tecnología: Incluye tecnología, tecnología de la información, informática, procesamiento de textos</i>				
<i>Arte y Cultura: Incluye arte, música, artes gráficas, artes prácticas, teatro, música de interpretación, fotografía, dibujo, artesanía y bordados.</i>				
<i>Educación física: Incluye educación física, gimnasia, danza, educación para la salud. Religión o ética: Incluye religión, sociedad, cultura y religión y ética.</i>				
<i>Materias interdisciplinarias: Integración del contenido y perspectiva de varias materias académicas tradicionales.</i>				
		Título Técnico Superior	En Diplomatura, Licenciatura, Grado, Máster o superior	En una especialización en la materia como parte de la formación docente
	a) Lengua y sociedad			
	b) Matemáticas			
	c) Ciencias			
	d) Personal social			
	e) Lenguas extranjeras modernas			
	f) Tecnología			
	g) Arte			
	h) Educación física			
	i) Religión			
<b>9 Durante el presente curso escolar, ¿imparte usted las siguientes materias a algún alumno en este centro?</b>				
<i>Marque una casilla en cada fila.</i>				
		Sí	No	
	a) Comunicación			
	b) Matemáticas			
	c) Ciencias			
	d) Personal Social			
	e) Inglés como lenguas extranjeras			
	g) ICT			
	h) Arte, Música, Danza			
	i) Educación Física, psicomotricidad			
	j) Religión			
<b>10 De este número total de horas de reloj (60 minutos), ¿cuántas dedicó a la enseñanza durante su última semana de clase completa?</b>				
<i>Cuente únicamente el tiempo real dedicado a la enseñanza.</i>				
	<input type="text"/>	Horas		
<b>11 Como profesor de este centro, durante su última semana de clase completa, ¿cuántas horas de reloj (60 minutos) dedicó a las siguientes tareas?</b>				
<i>También deben incluirse aquellas tareas que se hayan llevado a cabo durante los fines de semana, por la noche o en otros momentos fuera de las horas de clase. Excluya todo el tiempo dedicado a la enseñanza, ya que esto se ha registrado en la pregunta anterior.</i>				
<i>Basta con un cálculo aproximado.</i>				
<i>Si usted no ha realizado alguna de las tareas siguientes durante la última semana de clase completa, escriba 0 (cero).</i>				
	<input type="text"/>	a) Planificación o preparación individual de las clases tanto dentro como fuera del centro		
	<input type="text"/>	b) Trabajo en equipo y diálogo con compañeros dentro de este centro		
	<input type="text"/>	c) Calificación/corrección del trabajo de los alumnos		
	<input type="text"/>	d) Asesoramiento a los alumnos (incluida su supervisión, asesoramiento a través de Internet, orientación profesional y prevención de la delincuencia)		
	<input type="text"/>	e) Participación en la gestión del centro		
	<input type="text"/>	f) Tareas administrativas de carácter general (incluidas las tareas administrativas escolares, papeleo y otras tareas de oficina que lleva a cabo en su trabajo como docente)		
	<input type="text"/>	g) Comunicación y colaboración con los padres o tutores		
	<input type="text"/>	h) Participación en actividades extraescolares (p. ej., actividades deportivas y culturales después del horario escolar)		
	<input type="text"/>	i) Otras tareas		

<b>Desarrollo profesional del profesorado</b>			
<i>En esta sección, la expresión "desarrollo profesional" se refiere a las actividades orientadas a desarrollar las aptitudes, el conocimiento, la competencia y otras características de una persona como docente.</i>			
<i>Indique aquellas actividades de desarrollo profesional realizadas solo <u>después</u> de su formación/educación inicial como</i>			
<b>12 En su primer trabajo como profesor, ¿participó/participa en algún programa de iniciación profesional?</b>			
<i>Un "programa de iniciación profesional" se define como una serie de actividades estructuradas que prestan apoyo al profesor cuando este se inicia en la profesión, por ejemplo, trabajo en equipo con otros profesores que empiezan, mentoría/supervisión por parte de profesores con experiencia, etc. Marca una casilla en cada apartado.</i>			
	Sí	No	
a) Participé/participo en un programa de iniciación profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Participé/participo en actividades de iniciación profesional de carácter informal que no forman parte de un programa de iniciación profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Participé/participo en un programa de iniciación profesional de carácter general y/o administrativo del centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>13 ¿Participa actualmente en alguna actividad de tutoría?</b>			
<i>Esta pregunta se refiere a mentorías entre profesores del centro (tanto si las imparten como si las reciben). No se refiere a alumnos que estén estudiando para ser profesores y que estén haciendo prácticas en el centro. Marque una casilla en cada apartado.</i>			
	Sí	No	
a) En la actualidad tengo asignado un profesor mentor/supervisor que me ayuda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Soy profesor mentor/supervisor de uno o más profesores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>14 I. Durante los últimos 12 meses, ¿ha participado en alguna de las siguientes actividades de desarrollo profesional? En caso afirmativo, ¿cuántos días duraron dichas actividades?</b>			
<i>Si ha participado en actividades, especifique en la sección el número de días dedicados a esa actividad.</i>			
<i>Agrupe las horas de actividad formando días completos (se entiende por un día completo 6-8 horas). Incluya aquellas actividades que tuvieron lugar durante los fines de semana, por las noches o fuera del horario laboral.</i>			
	Sí	No	HORAS
a) Cursos/talleres (p. ej., sobre cuestiones relativas a las materias, métodos y otros temas educativos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) Congresos o seminarios sobre educación (donde docentes y/o investigadores presentan los resultados de sus investigaciones y debaten problemas en materia de educación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) Visitas de observación a otros centros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) Cursos de formación en empresas, organismos públicos u organizaciones no gubernamentales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<b>II. Durante los últimos 12 meses, ¿ha participado en alguna de las siguientes actividades?</b>			
<i>Responda "Sí" o "No" en cada una de las actividades.</i>			
	Sí	No	
e) Programa de certificación (p.ej. Programa dirigido a la obtención de una titulación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Participación en una red de profesores creada específicamente para el desarrollo profesional del profesorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) Investigación individual o conjunta sobre un tema de su interés profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
h) Mentoría y/u observación entre compañeros como parte de un programa formal del centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Si no ha participado en ninguna actividad de desarrollo profesional durante los últimos 12 meses Pase a la pregunta nº</b>			



<b>15 Respecto a las actividades de desarrollo profesional en las que sí ha participado durante los últimos 12 meses, ¿han abarcado los siguientes contenidos? En tal caso, ¿hasta qué punto estos contenidos han tenido una repercusión positiva en su actividad docente?</b>					
<i>Marque una casilla en la sección para indicar la repercusión positiva de ese contenido .</i>					
Repercusión positiva					
	Ninguna	Escasa	Moderada	Fuerte	
a) Conocimiento y comprensión de la(s) materia(s) que imparto					
b) Competencias pedagógicas en la enseñanza de la(s) materia(s) que imparto.					
c) Conocimiento del currículo					
d) Prácticas de evaluación del alumnado					
e) Destrezas TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) aplicadas a la enseñanza					
f) Comportamiento de los alumnos y gestión del aula					
g) Gestión y administración del centro					
h) Enfoques de aprendizaje individualizados					
i) Enseñanza de destrezas transversales					
<b>16 ¿Cuánto ha tenido que pagar de su propio bolsillo por las actividades de desarrollo profesional en las que ha participado durante los últimos 12 meses?</b>					
<i>Marque una casilla.</i>					
	Nada				
	Algo				
	Todo				
<b>17 ¿Ha recibido algún tipo de apoyo para las actividades de desarrollo profesional en las que ha participado durante los últimos 12 meses?</b>					
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>					
			Sí	No	
a) Me dieron un tiempo determinado para participar en actividades que tuvieron lugar durante mi horario laboral en este centro					
b) Recibí un complemento salarial por participar en actividades fuera del horario laboral					
c) Recibí ayuda no económica para participar en actividades fuera del horario laboral (reducción de horario de enseñanza, días libres, permiso de estudios, etc)					
<b>18 Respecto a las actividades de desarrollo profesional en las que ha participado durante los últimos 12 meses, ¿en qué medida han incluido lo siguiente?</b>					
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>					
	No, en ninguna actividad	Sí, en algunas actividades	Sí, en la mayoría de las actividades	Sí, en todas las actividades	
a) Un grupo de compañeros del centro o de la materia que imparto					
b) Oportunidades para utilizar métodos de aprendizaje activo (no solo escuchar a un conferenciante) .					
c) Aprendizaje conjunto o actividades de investigación con otros profesores					
d) Un período de tiempo largo (varias ocasiones repartidas a lo largo de varias semanas o meses)					
<b>19 Indique en qué medida tiene usted actualmente necesidad de desarrollo profesional en cada uno de los siguientes aspectos:</b>					
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>					
	Ninguna necesidad	Necesidad escasa	Necesidad media	Una gran necesidad	
a) Conocimiento y comprensión de la(s) materia(s) que imparto					
b) Competencias pedagógicas en la enseñanza de la(s) materia(s) que imparto					
c) Conocimiento del currículo					
d) Evaluación y prácticas de evaluación del alumnado					
e) Destrezas TIC (Tecnología de la Información y de la Comunicación) aplicadas a la enseñanza					
f) Comportamiento de los alumnos y gestión del aula					
g) Gestión y administración del centro					
h) Enfoques de aprendizaje individualizados					
i) Enseñanza de destrezas transversales (p.ej. Resolución de problemas, aprender a aprender)					
<b>20 ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con que las siguientes cuestiones son un impedimento para que usted participe en actividades de desarrollo profesional?</b>					
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) No cumpla los requisitos necesarios (p. ej., titulación, experiencia o antigüedad)					
b) El desarrollo profesional es demasiado caro/ costoso					
c) Existe una falta de apoyo por parte de mis superiores					
d) Incompatibilidad de desarrollo profesional con mi horario laboral					
e) No dispongo de tiempo debido a mis responsabilidades familiares					
f) No existe una oferta de actividades de desarrollo profesional adecuada					
g) No hay incentivos para participar en este tipo de actividades					
h) Personalmente, no me hallo en el ánimo adecuado en el momento actual					

<b>Observaciones al profesorado</b>								
<i>Nos gustaría preguntarle por las observaciones que recibe sobre su trabajo en este centro.</i>								
<i>Las "observaciones", en términos generales, son todos los comentarios que usted recibe sobre su práctica docente basados en algún tipo de interacción con su trabajo (p. ej., observando cómo enseña a los alumnos, comentando con usted el currículo o los resultados de los alumnos).</i>								
<i>Las observaciones pueden proporcionarse a través de conversaciones informales o bien mediante un procedimiento más formal y estructurado.</i>								
<b>21 En este centro, ¿quién emplea los siguientes métodos para comunicarle sus observaciones?</b>								
<i>El término "personas u organismos externos" utilizado a continuación se refiere, por ejemplo, a inspectores, funcionarios municipales u otras personas ajenas al centro. Marque tantas casillas como proceda en cada apartado.</i>								
			Personas u organismos externos	Director del centro	Miembro(s) del equipo directivo del centro	Profesores tutores asignados	Otros profesores (que no forman parte del equipo directivo)	Nunca me han hecho observaciones en este centro
a) Comentarios tras una observación directa de su actividad docente en el aula								
b) Observaciones a partir de encuestas a los alumnos sobre su actividad docente								
c) Observaciones tras una evaluación de sus conocimientos del contenido de la materia								
d) Observaciones basadas en un análisis de las calificaciones obtenidas por sus alumnos en los exámenes								
e) Observaciones basadas en su autoevaluación de su trabajo (p. ej., presentación de un portfolio de evaluación)								
f) Observaciones a partir de encuestas o conversaciones con padres o tutores								
<b>Si ha respondido "Nunca me han hecho observaciones en este centro" en todos los apartados anteriores Pase a la pregunta nº 24.</b>								
<b>22 En su opinión, cuando se le hicieron estas observaciones, ¿qué importancia se dio a los siguientes aspectos?</b>								
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>								
					No se le dio ninguna importancia	Se le dio una importancia escasa	Se le dio una importancia media	Se le dio una gran importancia
a) Rendimiento de los alumnos								
b) Conocimiento y comprensión de la(s)materia(s) que imparto								
c) Competencias pedagógicas en la enseñanza de la(s)								

23	<b>Respecto a las observaciones que ha recibido en este centro, ¿en qué medida estas han provocado un cambio positivo en los siguientes aspectos?</b>								
	<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>								
					Ningún cambio positivo	Un cambio pequeño	Un cambio moderado	Un gran cambio	
	a)	Reconocimiento público por parte del director o de sus compañeros							
	b)	Participación en la iniciativas de desarrollo del colegio							
	c)	Posibilidades de mejora profesional (p.ej. Una promoción)							
	d)	Cantidad de desarrollo profesional que usted lleva a cabo							
	e)	Sus responsabilidades laborales en este centro							
	f)	Su confianza en sí mismo como profesor							
	g)	Su salario y/o una bonificación económica							
	h)	Sus prácticas de gestión de la clase							
	i)	Su conocimiento y comprensión de la(s) materia(s) principales que imparte							
	j)	Sus prácticas de enseñanza							
	k)	El uso que hace de las evaluaciones de sus alumnos para que estos mejoren su aprendizaje							
	l)	Su grado de satisfacción laboral							
	m)	Su motivación							
24	<b>A continuación, nos gustaría preguntarle sobre la evaluación y observaciones que se hacen a los docentes de este centro desde un punto de vista más general. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre este centro.</b>								
	<i>En esta sección, "evaluación" se define como una revisión del trabajo de los profesores. Esta evaluación puede llevarse a cabo de varias maneras, desde un enfoque más formal (p. ej., como parte de un sistema formal de gestión del rendimiento que incluya unos procedimientos y criterios establecidos) hasta un enfoque más informal (p. ej., a través de conversaciones informales). Cuando alguna de las afirmaciones no sea aplicable en su caso, omitala. Cuando las afirmaciones sean aplicables en su caso, marque una casilla en esos apartados.</i>								
					Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
	a)	Los profesores más eficaces de este centro reciben los mayores reconocimientos (p. ej., incentivos, formación adicional o más responsabilidades).							
	b)	La evaluación y las observaciones del trabajo del profesorado apenas repercuten en su forma de impartir clase en el aula							
	c)	La evaluación y observaciones del trabajo del profesorado se llevan a cabo principalmente para satisfacer requisitos administrativos							
	d)	Existe un plan establecido de desarrollo o formación para que el profesorado mejore su actividad docente							
	e)	Se proporcionan observaciones al profesorado basadas en una minuciosa evaluación de su práctica docente							
	f)	Si el rendimiento de un profesor es permanentemente insatisfactorio, se le despiden							
	g)	Las medidas que hay que tomar para remediar cualquier punto débil en la actividad docente, se comentan con el profesor							
	h)	Se nombra a un tutor/ mentor / coordinador que ayuda al profesor a mejorar su actividad docente							

<b>Sus prácticas docentes en general</b>						
<b>25 Nos gustaría preguntarle por sus opiniones personales sobre la enseñanza y el aprendizaje. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.</b>						
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>						
			Totalmente en desacuerdo	o De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
a)	Mi papel como profesor es acompañar al alumnado, observándolos y escuchándolos					
b)	La mejor forma de aprender para los alumnos es que ellos encuentren las soluciones a los problemas por sí mismos					
c)	Debe permitirse a los alumnos que conozcan y comprendan su entorno, de otras personas y de las características del mundo					
d)	Los alumnos deben convertirse en participantes activos en el proceso de aprendizaje, trazando sus objetivos y reconociendo el aprendizaje como una parte integral de su mundo.					
<b>26 Por término medio, ¿con qué frecuencia lleva a cabo las siguientes actividades en este centro?</b>						
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>						
		Nunca	Una vez al año o menos	Entre 2 y 4 veces al año	Entre 5 y 10 veces al año	Entre 1 y 3 veces al mes
						Una vez a la semana o más
a)	Imparto clase en equipo con otro(s) profesor(es) en la misma aula					
b)	Observo las clases de otros profesores y les hago comenarios					
c)	Participo en actividades conjuntas con distintas clases y grupos de edades diferentes (p.ej., proyectos)					
d)	Intercambio materiales didácticos con los compañeros					
e)	Hablo con mis compañeros sobre la evolución del aprendizaje de determinados alumnos					
f)	Trabajo con otros profesores de mi escuela para asegurarnos de que tenemos criterios comunes para evaluar los progresos del alumnado					
g)	Asisto a reuniones de equipo					
h)	Participo en actividades conjuntas de aprendizaje profesional					
<b>27 En su actividad docente, ¿hasta qué punto puede hacer lo siguiente?</b>						
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>						
		Nada	Hasta cierto punto	Bastante	Mucho	
a)	Conseguir que los alumnos se convezan de que pueden ir bien en clase					
b)	Ayudar a mis alumnos a valorar el aprendizaje					
c)	Plantear buenas preguntas a mis alumnos					
d)	Controlar el mal comportamiento en el aula					
e)	Motivar a aquellos alumnos que muestran escaso interés por el trabajo de clase					
f)	Dejar claras mis expectativas sobre el comportamiento de los alumnos					
g)	Ayudar a los alumnos a pensar de un modo crítico					
h)	Conseguir que los alumnos cumplan las normas del aula					
i)	Lograr tranquilizar a alumno que molesta o hacer ruido					
k)	Proporcionar una explicación alternativa cuando, por ejemplo, los alumnos no comprenden algo					
l)	Poner en práctica diferentes estrategias educativas en el aula					

### Su práctica docente con el grupo elegido

A continuación, queremos profundizar un poco más en su práctica docente. En este cuestionario no podemos abarcar la totalidad de su actividad como profesor; por tanto, nos centramos en la actividad docente con un grupo concreto a modo de ejemplo.

En las siguientes preguntas se le pide información acerca de un grupo determinado. El grupo sobre el que nos gustaría que respondiera es el primer grupo al que impartió clase en este centro el pasado martes después de las 11.00 h.

En las preguntas siguientes nos vamos a referir a este grupo con el nombre de "grupo elegido".

#### 28 Nos gustaría saber cómo es el grupo elegido. Calcule el porcentaje aproximado de alumnos que presentan las siguientes características.

El concepto "hogares desfavorecidos socioeconómicamente" hace referencia a aquellos que no tienen cubiertas las necesidades básicas, tales como una vivienda digna, nutrición y cuidados médicos adecuados.

Con esta pregunta se pretende averiguar cuál es su percepción personal sobre las características de este grupo de alumnos. Puede basar sus respuestas en un cálculo aproximado.

Es posible que algunos alumnos se incluyan dentro de varias categorías distintas. Marque una casilla en cada apartado.

	Ninguno	Entre el 1% y el 10%	Entre el 11% y el 30%	Entre el 31% y el 60%	Más del 60%
a) Alumnos cuya lengua materna es distinta de la(s) lengua(s) de instrucción o de un dialecto de ésta(s)					
b) Alumnos con bajo rendimiento académico					
c) Alumnos con problemas de comportamiento					
d) Alumnos de hogares desfavorecidos socioeconómicamente					
e) Alumnos superdotados académicamente					

#### 30 ¿En qué categoría incluiría usted la materia que imparte al grupo elegido?

Marque una casilla.

Lengua y sociedad

Incluye lengua (y literatura) en la lengua materna; lengua (y literatura) en la lengua de instrucción, lengua en el idioma del país (o región) como segunda lengua (para los no nativos), estudios lingüísticos, hablar en público y literatura.

Matemáticas

Elementos sobre conjuntos; números naturales; conteo, sistemas de numeración, operaciones; divisibilidad; fracciones y números racionales positivos; expresiones decimales; operaciones; números reales; proporcionalidad y porcentaje; números negativos; valor absoluto; intervalos; ecuaciones con una variable; inecuaciones de primer grado; gráfica de funciones; sistemas lineales de ecuaciones con dos variables; puntos, rectas y planos; polígonos; áreas y perímetros; círculo y circunferencia; simetrías, reflexiones, rotaciones y traslaciones; geometría en tres dimensiones; construcciones y volúmenes.

Ciencias

Incluye ciencias naturales, física, química, biología, geología, biología humana, ciencias del medio ambiente.

Personal Social

Incluye ciencias sociales, estudios locales, estudios contemporáneos, economía, estudios medioambientales, geografía, historia, humanidades, derecho, filosofía, ética y educación para la ciudadanía.

Lenguas extranjeras modernas

Incluye lenguas diferentes de la lengua de instrucción y de las lenguas cooficiales del Estado.

Tecnología

Incluye tecnología, tecnología de la información, informática, construcción/topografía, electrónica, artes gráficas y diseño, mecanografía, procesamiento de textos, tecnología industrial/tecnología del diseño.

Arte

Incluye arte, música, artes gráficas, artes prácticas, teatro, música de interpretación, fotografía, dibujo, artesanía y bordados.

Educación física

Incluye educación física, gimnasia, danza, educación para la salud.

Religión

Incluye religión, sociedad, cultura y religión y ética.

Otras

<b>31 ¿Cuántos alumnos están matriculados actualmente en este grupo elegido?</b>			
<i>Escriba un número.</i>			
<input type="text"/>	Alumnos		
<b>32 Respecto al grupo elegido, ¿qué porcentaje de tiempo de clase dedica usted generalmente a cada una de las siguientes actividades?</b>			
<i>Escriba un porcentaje para cada actividad. Ponga 0 (cero) si no dedica nada de tiempo. Asegúrese de que todas las respuestas suman el 100%.</i>			
a)	<input type="text"/>	Tareas administrativas (p. ej., pasar lista, distribuir información/impresos del centro)	
b)	<input type="text"/>	Mantenimiento del orden en clase (disciplina)	
c)	<input type="text"/>	Enseñanza y aprendizaje propiamente dichos	
<b>33 Indique en qué medida el grupo elegido es representativo de todas las clases a las que enseña.</b>			
<i>Marque una casilla.</i>			
<input type="checkbox"/>	Muy representativo		
<input type="checkbox"/>	Representativo		
<input type="checkbox"/>	No es representativo		
<b>34 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el grupo elegido.</b>			
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>			
		Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
		En desacuerdo	De acuerdo
a)	Cuando comienza la clase tengo que esperar bastante tiempo hasta que los alumnos se quedan en silencio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Los alumnos de esta clase procuran crear un ambiente de aprendizaje agradable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Pierdo bastante tiempo debido a las interrupciones de la clase por parte de los alumnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>35 ¿Con qué frecuencia se produce cada una de las siguientes situaciones en el grupo elegido a lo largo del año académico?</b>			
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>			
		Nunca o casi nunca	De vez en cuando
		Con	En todos o casi todos los períodos lectivos
		Frecuencia	
a)	Presento un resumen de los últimos contenidos aprendidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Los alumnos trabajan en pequeños grupos para hallar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Los alumnos realizan proyectos cuya elaboración completa requiere al menos una semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Los alumnos emplean recursos TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) para realizar proyectos o hacer ejercicios en clase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>36 ¿Con qué frecuencia emplea los siguientes métodos para evaluar el aprendizaje de sus alumnos del grupo elegido?</b>			
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>			
		Nunca o casi nunca	De vez en cuando
		Con frecuencia	En todos o casi todos los períodos lectivos
a)	Les pongo un examen creado por mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Les pongo un examen estandarizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Hago que los alumnos respondan individualmente preguntas delante de la clase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Hago observaciones por escrito sobre el trabajo de los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Clima escolar y satisfacción en el trabajo</b>							
<b>37 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de este centro.</b>							
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>							
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a)	Este centro ofrece a su personal oportunidades de participar activamente en las decisiones del centro.						
b)	Este centro ofrece a los padres o tutores oportunidades de participar activamente en las decisiones del centro.						
c)	Este centro ofrece a los alumnos oportunidades de participar activamente en las decisiones del centro.						
d)	Este centro posee una cultura de responsabilidad compartida en lo referente a cuestiones del centro.						
e)	Existe una cultura de colaboración en el centro caracterizada por el apoyo mutuo.						
<b>38 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de lo que sucede en este centro.</b>							
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>							
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a)	En este centro, el profesorado y el alumnado normalmente se llevan bien.						
b)	La mayoría de los profesores de este centro cree que el bienestar de los alumnos es importante.						
c)	La mayoría de los profesores de este centro se interesa por lo que los alumnos tienen que decir.						
d)	Si un alumno de este centro necesita ayuda extra, el centro se la proporciona.						
<b>39 Nos gustaría saber cómo se siente en general con respecto a su trabajo. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.</b>							
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>							
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a)	Las ventajas de la profesión docente superan claramente las desventajas						
b)	Si pudiera decidir otra vez, seguiría eligiendo la						
c)	Me Gustaría cambiar de centro si fuera posible						
d)	Me arrepiento de haber decidido dedicarme a la enseñanza						
e)	Disfruto trabajando en este centro						
f)	Me pregunto si habría sido mejor elegir otra profesión						
g)	Recomendaría mi centro como un buen lugar para trabajar						
h)	Pienso que la profesión docente está bien valorada en la						
<b>40 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de su actitud personal.</b>							
<i>Marque una casilla en cada apartado.</i>							
		Totalmente en desacuerdo			Neutral		Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
							7
a)	Siempre escucho con atención a los alumnos						
b)	Confío en mi propio juicio acerca de los alumnos						
c)	Tengo dudas sobre mi capacidad de ser una buena docente						
e)	Me siento amenazado por los profesores que tienen éxito en el trabajo						
f)	He dicho cosas que pueden herir los sentimientos de mis compañeros o de mis alumnos						
g)	Cuando mis compañeros expresan ideas diferentes a las mías, me enfado						
h)	Ayudo a alumnos y compañeros cuando tienen problemas						
i)	Si un alumno pregunta en clase algo que no sé responder, lo admito						
j)	Me irrita que los alumnos pidan favores o ayuda						

## **Movilidad del profesorado**

*Nos gustaría saber si ha viajado al extranjero por motivos profesionales.*

*Tenga en cuenta únicamente aquellos viajes que hayan durado como mínimo una semana, y siempre que haya estado en instituciones o centros educativos. No cuente conferencias ni talleres.*

**41 ¿Ha estado alguna vez en el extranjero por motivos profesionales durante el transcurso de su carrera como docente o durante su formación/educación como profesor?**

*Marque tantas casillas como proceda.*

<input type="checkbox"/>	No	Pase al final del cuestionario.
<input type="checkbox"/>	Sí	como alumno; formaba parte de mi educación como profesor
<input type="checkbox"/>	Sí	como profesor, en un programa de IB/LAHC/ Inabec
<input type="checkbox"/>	Sí	como profesor, en un programa autonómico o nacional
<input type="checkbox"/>	Sí	como profesor, en un programa organizado por mi centro o mi distrito escolar
<input type="checkbox"/>	Sí	por iniciativa propia

**42 Si ha respondido afirmativamente en la pregunta anterior, ¿cuál fue el propósito (o los propósitos) de su(s) visita(s) al extranjero?**

*Marque tantas casillas como proceda.*

<input type="checkbox"/>	Estudiar, como parte de su educación como profesor
<input type="checkbox"/>	Aprendizaje de la lengua
<input type="checkbox"/>	Aprendizaje de otras materias
<input type="checkbox"/>	Acompañar a alumnos que visitaban el país (o los países)
<input type="checkbox"/>	Establecer un contacto con centros en el extranjero
<input type="checkbox"/>	Docencia
<input type="checkbox"/>	Otros

**Fin del cuestionario.**

**Muchas gracias por su colaboración.**



#### Anexo 4. Información MINEDU – Matrícula escolar

##### Provincia: Lima. Matrícula en el Sistema Educativo por etapa, modalidad y nivel educativo 2014-2015-2016

Matrícula	2014	%	2015	%	2016	%
<b>Total</b>	<b>2.213.803</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.241.533</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,295,563</b>	<b>100,0%</b>
<b>Público</b>	<b>1.033.008</b>	<b>46,7%</b>	<b>1.041.045</b>	<b>46,4%</b>	<b>1,085,543</b>	<b>47,3%</b>
<b>Privado</b>	<b>1.180.795</b>	<b>53,3%</b>	<b>1.200.488</b>	<b>53,6%</b>	<b>1,210,020</b>	<b>52,7%</b>
<b>Urbano</b>	<b>2.211.654</b>	<b>99,9%</b>	<b>2,240,304</b>	<b>99,9%</b>	<b>2,294,083</b>	<b>99,9%</b>
<b>Rural</b>	<b>2.149</b>	<b>0,1%</b>	<b>1,229</b>	<b>0,1%</b>	<b>1,480</b>	<b>0,1%</b>
<b>Masculino</b>	<b>1.093.150</b>	<b>49,4%</b>	<b>1.109.102</b>	<b>49,5%</b>	<b>1.136.715</b>	<b>49,5%</b>
<b>Femenino</b>	<b>1.120.653</b>	<b>50,6%</b>	<b>1.132.431</b>	<b>50,5%</b>	<b>1.158.848</b>	<b>50,5%</b>
<b>Urbano</b>	<b>2.211.654</b>		<b>2.240.304</b>		<b>2.294.083</b>	
<b>Público</b>	<b>1.031.588</b>	<b>46,6%</b>	<b>1.040.252</b>	<b>46,4%</b>	<b>1.084.638</b>	<b>47,3%</b>
<b>Privado</b>	<b>1.180.066</b>	<b>53,4%</b>	<b>1.200.052</b>	<b>53,6%</b>	<b>1.209.445</b>	<b>52,7%</b>

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de Información SEACE MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar (2016).

## **Anexo 5. Modelo de competencias institucional**

A través de la definición de competencias y la descripción de puestos se espera lograr la definición del Talento en la organización. La definición y redacción de estas competencias tiene la intención de describir comportamientos de manera clara y objetiva.

La institución define las competencias como el conjunto de características personales, expresadas a través de conducta, que producirán un desempeño esperado como superior en un puesto específico en la organización y dentro de la cultura institucional.

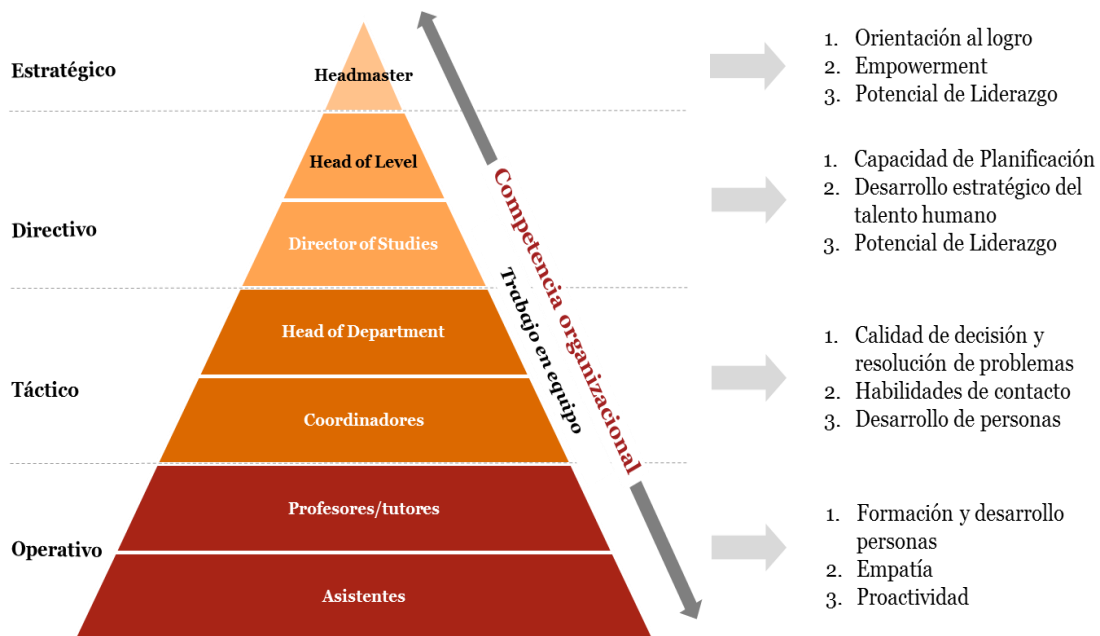
Estas características personales estarán asociadas a las conductas que se han observado con mayor frecuencia y en diversas situaciones en los docentes que se consideran destacados y con mejores resultados.

Para definir el modelo de competencias académicas se tomó en consideración información interna: propósito, visión, valores, desafíos estratégicos organizacionales, dificultades actuales y potenciales, además de análisis de las funciones de los docentes y jefes académicos.

El personal académico ha sido dividido en 4 segmentos: Estratégico, Directivo, Táctico y Operativo, teniendo en cuenta el nivel jerárquico, demanda, responsabilidades y desafíos identificados entre un segmento y otro.

La evaluación de las competencias se realizará incluyendo una escala de evaluación Likert de 4 ítems.

Este modelo tiene una competencia organizacional (Trabajo en equipo) y doce específicas (Divididas en los cuatro segmentos).



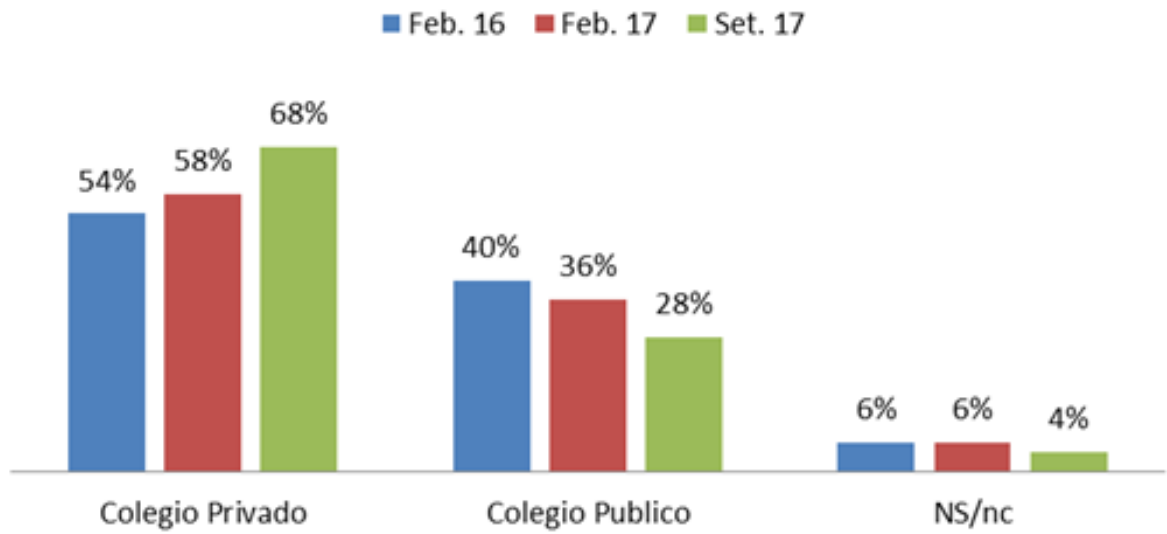
La frecuencia de cada conducta por competencia que el colaborador manifiesta se determina según la siguiente escala tipo Likert de 4 ítems:

(1) Rara vez es cierto	(2) A veces es cierto	(3) A menudo es cierto	(4) Muy a menudo es cierto
0% - 10% del tiempo	11% - 50% del tiempo	51% - 80% del tiempo	81% - 100% del tiempo
No se evidencian las conductas esperadas en sus acciones en el día a día.	Evidencia las conductas asociadas a la competencia ocasionalmente, pero no en forma consistente y sólo algunos elementos.	Evidencia las conductas asociadas a la competencia con regularidad, pero no en forma constante.	Evidencia las conductas esperadas de la competencia en sus actividades cotidianas de manera recurrente, en diferentes situaciones y que conllevan a resultados exitosos.

#### COMPETENCIAS – Segmento Operativo I (Docentes - objeto del estudio)

- **Orientar y desarrollar personas:** Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial, alentándolos a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo. Es coherente en sus acciones respecto de su discurso y su actitud genera compromiso.
- **Empatía:** Reconoce y comprende las reacciones de los demás. Demuestra interés por las personas con las que se relaciona, es atento y sensible a sus inquietudes y está abierto a escuchar sus ideas, consejos y propuestas.
- **Proactividad:** Actúa con iniciativa, dinamismo, interés e integridad. Busca anticiparse a las dificultades y resuelve los problemas que se presentan utilizando los recursos que tiene a su disposición. Es perseverante en el logro de sus objetivos.

## Anexo 6. Preferencia por tipo de colegio



Fuente: Pulso Perú/Datum Internacional, febrero y setiembre 2017.

## Anexo 7. Resumen de las perspectivas teóricas relevantes sobre el talento

Literatura	Operacionalidad	Criterio principal	Contribución principal	Brecha principal
Gestión de recursos humanos	Talento como capital	Contribuye a la organización	Une talentos individuales al contexto de la organización	Falta de teoría y evidencia empírica
Psicología organizacional	Talento como diferencia individual	Validez predictiva	Una gran tradición de investigaciones en selección de personal sistemas de ascensos, evaluación de desempeño	Problemas de criterio - ¿Talento para qué
Psicología educativa	Talento como regalo	Dominio-excelencia específica	Marco teórico fuerte	En su mayoría trabajo conceptual, no hay investigaciones en poblaciones adultas
Psicología vocacional	Talento como identidad	Cristalización del auto concepto	El reconocimiento de la naturaleza dinámica del talento que se construye a lo largo de la vida de una persona	Investigaciones narrativas, difícil de conciliar con enfoques más positivistas
Psicología positiva	Talento como fuerza	Auto realización	Trata partes aisladas positivas como objetos seleccionados de estudio en lugar de tomarlos como errores de medición	Fuerte enfoque basado en la asunción de una situación de ganar-ganar para la empresa y el trabajador
Psicología social	Talento como percepción del talento	Precisión del evaluador	Percepción de elementos sociales el talento que nos es conocido no es admitido	Generalización para situaciones de la vida real de los hallazgos experimentales

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir de Dries (2013).

## Anexo 8. Gestión del talento

Un acercamiento multinivel y multivalor a la gestión del talento			
	Nivel individual	Nivel organizacional	Nivel social
Valor económico de la gestión del talento	Recompensas financieras	Rentabilidad	Condiciones económicas y posición competitiva internacional en industria, región o país.
	Seguridad laboral	Flexibilidad organizacional	
		Eficiencia y efectividad	
		Posición competitiva	
Valor No económico de la gestión	Trabajo significativo y retador	Legitimidad	Responsabilidad social

<b>del talento</b>	Trato equitativo y justo		
--------------------	--------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia 2017 a partir Thunissen *et al.* (2013).

## **Anexo 9. Programa Educativo**

- La filosofía educativa de estilo internacional británico considera una formación innovadora e integral de alta calidad, desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para el éxito académico inspirando amor por el aprendizaje.
- Se valora el desarrollo intelectual, físico y social de cada estudiante. Se alienta la innovación y creatividad.
- Los valores inculcados son: Respeto, solidaridad, responsabilidad, integridad y reflexividad.
- Se desarrolla el concepto de autoestima y el valor de los demás.
- Uso de tecnología como recursos TIC para docentes para la administración y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ej.: Smartboards, iPads, Notebooks y Chromebooks, Impresora 3D, Realidad Virtual, Sensores digitales.
- La propuesta académica segmenta el colegio en una estructura de 4 niveles: Early o Inicial (3 a 5 años), Lower o Primaria (6 a 9 años), y Secundaria dividida en Middle (10 a 14 años) y Upper (15 a 17 años).
- El plan curricular contiene los lineamientos educativos del servicio, centrado en el alumno para atender los retos del siglo 21 desde tres aspectos centrales: aprendizajes basados en una mentalidad internacional, metodología basada en la indagación y desarrollo de formación integral.
- Este currículo tiene tres aspectos: académicos (Plan Curricular, programas internacionales, metodología, bilingüismo, transdisciplina), formativos (Formación para la vida, liderazgo estudiantil y educación inclusiva) y elementos extracurriculares (artes, deportes, debates).
- La estrategia de desarrollo de la propuesta académica considera la implementación de los niveles en dos sedes: Primaria (Inicial y Primaria) y Secundaria.
- La metodología basada en la investigación se desarrolla desde Nivel Inicial (Foco en las competencias) hasta Secundaria (Foco en desarrollo de contenidos) con áreas transdisciplinarias enfatizadas (Inglés, Matemáticas, Español e ICT).
- Los profesores deben convertirse en facilitadores de aprendizaje por la metodología de Inquiry Approach y los programas internacionales de IEYC, IPC Y IMYC de Fieldwork Education y Diploma de Bachillerato Internacional de IBO Org. que complementan el programa educativo nacional.



## **Notas biográficas**

### **Consuelo Silvana López Ganoza**

Nació en Lima, el 17 de setiembre de 1977. Bachiller en Ciencias Administrativas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con una especialización en Dirección de Empresas de la Universidad ESAN. Con estudios realizados de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Con más de 10 años de experiencia en Atención al Cliente y 8 años en Capacitación y Desarrollo. Ha trabajado en el sector privado, principalmente en empresas de servicios. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente de Atención al Cliente en Corporación Turística Peruana.

### **Úrsula Estefanía Sialer Chávez**

Nació en Lima, el 10 de junio de 1972. Licenciada en Administración por la Universidad de Lima. Cursó la especialización en Marketing en la Universidad ESAN. Con estudios realizados de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de quince años de experiencia en Administración, Marketing y Servicio al Cliente, y más de seis años en Recursos Humanos. Ha trabajado en el sector privado, principalmente en empresas de servicios. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Recursos Humanos para St George's College y su grupo de colegios.