

**Estudio de los Beneficios de la Implementación de un  
Tablero de Control en un Colegio Privado**

**Autor: Francisco Pertini**

**Tutor: Mónica de Arteche**

**Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

**Junio 2016**

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por ser mi guía e inspiración en este mundo.

A mi familia, en especial a mi mujer, fuente de apoyo constante e incondicional que me ha permitido la realización del MBA.

Quiero agradecer a mis padres, ya que son un ejemplo de perseverancia y por el valor que han mostrado siempre para salir adelante. Sus consejos y apoyo son de incalculable importancia en mi vida tanto profesional como personal.

A los directivos del Colegio, quienes se mostraron siempre dispuestos a ayudarme en todo lo que fuera necesario.

Por último, quiero agradecer a mi tutora, Dra. Mónica de Arteche, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, orientaciones, persistencia y paciencia fueron fundamentales para que pueda realizar este trabajo.

## RESUMEN

El Colegio Santa Hersilia (nombre utilizado a lo largo de este trabajo por cuestiones de confidencialidad) es una institución educativa privada cuya actividad principal es la educación escolar en los niveles Educación Inicial (jardín de infantes), Educación Primaria y Educación Secundaria

El objeto del estudio se centró en el diseño de un Tablero de Control para la institución, que permitiera comprender, además, si es una herramienta idónea para la correcta gestión de un centro educativo.

En el marco teórico se investigó sobre los distintos aspectos que influyen en la gestión de un colegio. En primer lugar se entendió al colegio como una organización, es decir, como una unidad social creada para alcanzar metas específicas, haciendo hincapié en la importancia del aprendizaje organizacional para adaptarse al medio en el que actúa.

En segundo lugar se profundizó en la función directiva y en la gestión escolar, entendidas ambas de forma general como un proceso de acciones del tipo administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas influyendo en el cambio cultural y en la mejora de la escuela (Navarro, 2002).

En el tercero y último paso del marco teórico, se investigó acerca del Tablero de Control como herramienta de gestión. Durante esta parte del trabajo se comprendió cuáles son las características principales del mismo y cómo debería adaptarse a una institución educativa.

En la segunda mitad del estudio se desarrolló el trabajo de campo en el Colegio Santa Hersilia ("Colegio"), localizado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El mismo consistió en la utilización de tres instrumentos conectados entre sí: la observación in situ de la institución, el análisis de documentación y la realización de entrevistas a los principales directivos del Colegio.

El trabajo antes descripto permitió conocer con gran detalle las características operativas del Colegio, así como comprender su funcionamiento, cultura y objetivos estratégicos. Como resultado final del estudio, fue posible determinar un conjunto de indicadores de gestión propios de la institución, que se miden periódicamente y se comunican a la dirección mediante un documento, el **Tablero de Control Integral**, en el que se encuentran distribuidos según cuatro perspectivas: Clientes, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>Pregunta hipótesis</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>8</b>
<b>Alcance del trabajo</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1: LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 2: LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA GESTIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 La Gestión Educativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.1 Pilares de la gestión educativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2 Componentes de la gestión educativa</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 La Gestión Escolar</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.1 Dimensiones de la gestión escolar</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 Los equipos directivos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.1 Gestión de los recursos</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2 Comunicación</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.3 Ámbito Curricular</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.4 Ambiente y clima escolar</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.5 Política institucional</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.6 Función Administrativa</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.7 Capacidad Organizativa</b> .....	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y GESTIÓN EN LA ESCUELA: BSC Y OTROS INSTRUMENTOS</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2 Capital Intelectual</b> .....	<b>27</b>
<b>3.3 Proceso de Preparación del Tablero de Control Integral para una Entidad Educativa</b> .....	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO. ANÁLISIS DE CASO ÚNICO.</b> .....	<b>37</b>
<b>5.1 Trabajo de campo</b> .....	<b>37</b>
<b>5.1.1 Observación in situ del Colegio</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1.2 Análisis de Documentos</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1.3 Entrevistas con los directivos del Colegio</b> .....	<b>41</b>
<b>5.2 El Colegio</b> .....	<b>48</b>
<b>5.2.1 Fines</b> .....	<b>48</b>
<b>5.2.2 Recursos</b> .....	<b>49</b>
<b>5.2.3 Organización</b> .....	<b>50</b>

<b>5.3</b>	<b>Caracterización del servicio .....</b>	<b>53</b>
5.3.1	Producto .....	54
5.3.2	Mercado .....	56
5.3.3	Tecnología.....	56
5.3.4	Requerimientos Normativos.....	57
<b>5.4</b>	<b>Desarrollo del servicio .....</b>	<b>58</b>
5.4.1	Procesos.....	58
5.4.2	Posicionamiento.....	58
5.4.3	Administración y Finanzas .....	59
5.4.4	Personal .....	61
5.4.5	Sistemas Informáticos .....	61
<b>5.5</b>	<b>Características operativas que distinguen al Colegio .....</b>	<b>62</b>
<b>5.6</b>	<b>Tablero de Control Integral (TCI) .....</b>	<b>64</b>
5.6.1	Perspectiva del Cliente .....	64
5.6.2	Perspectiva de los Recursos Humanos .....	67
5.6.3	Perspectiva de las Operaciones.....	69
5.6.4	Perspectiva de las Finanzas.....	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>73</b>
Conclusiones.....		73
Recomendaciones para la utilización del TCI .....		74
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>80</b>
Anexo A: Cuestionario guía para entrevistas con directivos del colegio .....		80
Anexo B: Organigrama del Colegio .....		82

## INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los factores más importantes para el progreso de las personas y sociedades. Permite alcanzar mejores niveles de bienestar económico y cultural, amplía las oportunidades de los jóvenes y contribuye al desarrollo social al facilitar la participación de mayor cantidad de personas en la definición de las políticas y objetivos de una comunidad.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, existen actualmente más de 2.400 establecimientos educativos en los niveles de educación inicial (preescolar o jardín de infantes), básica (primaria) y media (secundaria), de los cuales 789 son de gestión privada.

Las instituciones privadas están sujetas al reconocimiento, habilitación y supervisión de las autoridades educativas, detallado en el Título III de la Ley de Educación Nacional (Ley N° 26.206), y para ello deben acreditar, entre otros requisitos, la existencia de un local e instalaciones adecuadas, personal docente idóneo que deberá poseer títulos reconocidos por la normativa vigente, un Proyecto Institucional Educativo definido con la participación de todos sus integrantes y programas de actividades que satisfagan los contenidos curriculares establecidos por la normativa para los distintos niveles. Es por esto que los establecimientos educativos deben concentrarse en asegurar el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos, para luego poder implementar los principios y valores que buscan transmitir. Por ello, y como en cualquier organización, sus directivos deben planificar, conducir y controlar las actividades, adoptando decisiones estratégicas, como ser el desarrollo de productos y mercados, y decisiones operativas, que permitan establecer la identidad de la institución y aseguren su supervivencia.

Ahora bien, en la mayoría de estas organizaciones se presenta un problema recurrente: la ausencia de herramientas de gestión para la correcta administración del centro educativo. En otros términos, las entidades no cuentan con información sistemática y confiable que les permita formular adecuadamente la estrategia y los planes operativos de las mismas. La administración de la entidad se basa en información obtenida a través de comunicaciones verbales o de la preparación de informes ocasionales y estadísticas parciales por parte del personal docente y administrativo, sin una correcta relación entre los distintos factores que influyen en el desempeño de la organización.

Adicionalmente, dichas instituciones suelen concentrarse en los aspectos operativos de la entidad, en particular los financieros, sin hacer foco en los valores intangibles como ser la capacidad, conocimiento y experiencia del personal docente, al considerarlo esencialmente como un costo en lugar de apreciarlo como un recurso que permita la mejora e innovación de los procesos educativos.

En consecuencia, los directivos no logran tener, por ejemplo, un conocimiento y registro adecuado de la capacidad técnica de los docentes, de la calidad de la enseñanza brindada a los alumnos y del alcance de sus conocimientos respecto de la currícula fijada, de la eficiencia en la utilización del espacio del establecimiento, de la seguridad de los activos del mismo, etc. Asimismo, muchas veces la toma de decisiones con información insuficiente o con un conocimiento parcial de la situación real por la que atraviesa la entidad, afecta directamente el futuro de la misma y, en muchos casos, repercute en la calidad del servicio educativo proporcionado.

En función de lo señalado anteriormente, este trabajo pretende desarrollar una herramienta de gestión que contribuya a alcanzar los objetivos de un colegio privado: un Tablero de Control, mediante el cual se establezca un conjunto equilibrado de indicadores que interpreten los objetivos estratégicos y operativos del colegio, y cuya medición permita tener un claro conocimiento de la actuación y situación de la entidad en cada momento, de tal modo que sus directivos puedan contar siempre con la información necesaria para una correcta toma de decisiones.

Para ello se dividió el trabajo en un cuerpo teórico (capítulos 1, 2 y 3) y un cuerpo empírico (capítulos 4 y 5).

En el primer capítulo, se entiende al colegio como una organización. De esta manera se cita a diversos autores y se hace hincapié sobre la importancia del aprendizaje organizacional, es decir en la necesidad de la organización de aprender y modificar su método de trabajo por uno más adecuado que le permita adaptarse al medio en el que actúa.

En el segundo capítulo, se hizo hincapié en la función directiva y la gestión escolar. En tal sentido, este trabajo considera que un directivo no debe ser simplemente un buen docente que es recompensado con una dirección, sino un individuo que cuente con conocimientos y competencias propias del proceso directivo (planificar, organizar, ejecutar y controlar) común a todas las organizaciones.

En el tercer y último capítulo del cuerpo teórico, se investiga respecto del Tablero de Control como herramienta de gestión.

En la segunda mitad del trabajo se describe cuál fue la metodología de investigación utilizada (capítulo 4) y se detalla el trabajo de campo realizado (capítulo 5), explicando los instrumentos utilizados y los resultados obtenidos.

### **Pregunta hipótesis**

¿Es el tablero de control un instrumento idóneo para gestionar adecuadamente la estrategia, las operaciones y el crecimiento de un centro educativo?

### **Objetivos específicos**

- Analizar cuáles son los factores principales a tener en cuenta para la correcta gestión de un colegio.
- Diseñar un tablero de control adaptado a una institución educativa privada, teniendo en cuenta los modelos existentes para otros sectores y su adecuación a la escuela.
- Identificar los aspectos positivos y negativos de la implementación de un tablero de control en un colegio.
- Reflexionar sobre la importancia de medir los resultados de la organización educativa
- Establecer cuáles son las habilidades y conocimientos necesarios por parte de los directivos para una correcta toma de decisiones.

### **Alcance del trabajo**

Para los fines de esta investigación no se tuvieron en cuenta otras dimensiones que afectan a la hora de medir resultados como el liderazgo, aspectos del entorno, etc.



## MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se presentan tres capítulos. El primero analiza a la institución educativa como una organización y especifica sus características. El segundo capítulo detalla los factores clave de la gestión educativa y escolar y define cuáles son las tareas que deben ser realizadas por el equipo directivo. Por último, el tercer capítulo describe las características generales de distintas herramientas de gestión, focalizándose en los tableros de control.

### CAPÍTULO 1: LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN

A lo largo de este capítulo se pretende entender el concepto de la escuela como una organización y cuáles deberían ser sus componentes y comportamientos. Para ello se citará a diversos autores, entre los que se destacan Antúnez, Bolívar y Gairín Sallán.

Entendemos por organización a una unidad social creada con la intención de alcanzar metas específicas. Bajo esta definición, se puede considerar a la escuela dentro de las organizaciones sociales en general, ya que cuenta con los distintos elementos que caracterizan a una organización:

- Compuesta por individuos, como ser los profesores, directivos, alumnos, etc.
- Tiene fines y objetivos, ya sean de tipo educativo como religiosos o de otros tipos.
- Posee distintas funciones asignadas por la comunidad a la que pertenece.
- Cuenta con una coordinación racional intencionada.
- Continuidad en el tiempo.

Considerando lo anterior, Antúnez (2003) define a la escuela como una organización compleja, que se caracteriza por tener una estructura formal, conformada por el conjunto de funciones que existen por encima de la personas que las ejecutan y que se encuentran especificadas, y una estructura informal, determinada por las características de las personas que integran la organización y generan una cultura organizativa basada en sus propias creencias, valores y normas.

Por otro lado, Gairín Sallán (2001), citado por Escamilla Tristán (2006, p. 163), describe tres componentes fundamentales para las instituciones educativas:

- **Objetivos:** que quiere conseguir la escuela como organización.
- **Estructura:** la escuela necesita contar con una estructura que facilite la ejecución de las distintas actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- **Sistema relacional:** las escuelas están integradas por personas que se relacionan, siempre dentro de una estructura, buscando el cumplimiento de objetivos.

Bolívar (1999) analiza cuáles son los métodos que ayudan a una mejor gestión de una institución educativa, sugiriendo que debe existir innovación desde la propia institución. Señala que en los centros educativos no se debe formar solamente a los alumnos, sino también a los profesores ya que los considera un pilar fundamental para el crecimiento de los mismos.

Es así como Bolívar (1999) llama buenas escuelas a aquellas instituciones que para sus procesos de cambio o innovación incluyen a alumnos, docentes y a todos los restantes miembros de la comunidad educativa (directivos, personal administrativo y auxiliar de la docencia, padres de los alumnos, exalumnos, miembros de las cooperadoras escolares y de otras organizaciones vinculadas a la institución). Resalta que el objetivo final de la educación es que los alumnos contribuyan a mejorar la calidad de lo que aprenden y que las organizaciones educativas sean capaces de gestionarse de manera que puedan adaptarse permanentemente al entorno en el que actúan, resolviendo con eficacia los distintos problemas que pueden obstaculizar su desempeño.

De esta manera, analiza dos principales estrategias para el desarrollo de las propias competencias de la institución:

- **Desarrollo Organizativo:** Tiene como objetivo cambiar las creencias, valores, actitudes, estructuras, normas y métodos de las organizaciones. Busca que los centros se autorrenueven internamente, mejorando la efectividad y su clima interviniendo en los distintos procesos de la entidad.
- **Aprendizaje Organizativo:** La organización que aprende. El aprendizaje no es solamente para los alumnos, sino para todos los que trabajan dentro de la organización, mediante la interacción de los individuos que la integran.

Sobre este último concepto de aprendizaje también se expresa Gairín Sallán (2000, p. 33), señalando que la institución que aprende debe ser consciente del contexto en el que se encuentra, cuál es su misión como institución social y como productora de servicios educativos y a qué intereses sirve directa o indirectamente.

Asimismo, y en coincidencia global con Bolívar, para Gairín Sallán (2000, p. 37) el desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en la capacidad que presentan para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

Cantón (2004), citada por Escamilla Tristán (2006, p. 178), señala dos tipos de aprendizaje organizativo: la perspectiva del cambio y la perspectiva del conocimiento, diciendo que “la primera de ellas se refiere al aprendizaje de los centros basado en su capacidad para cambiar lo que están realizando; la segunda, al cambio propiciado por el nuevo conocimiento generado en la propia organización”.

Las entidades educativas deben contar con ciertas características para poder aprender. Santos Guerra (2000), citado por Escamilla Tristán (2006), menciona las siguientes:

- **Permeabilidad:** La escuela debe tener un diálogo fluido con la sociedad en la que está inmersa.
- **Flexibilidad:** Si la escuela es muy rígida, no se podrán llevar adelante los cambios necesarios.
- **Creatividad:** Existen muchas variables que condicionan la creatividad en las instituciones educativas, como ser el rechazo al cambio o la influencia de las familias, por lo que es necesario llevar un profundo control de que lo que se busque cambiar sea realmente cambiado.
- **Colegialidad:** No hay que limitarse a que todos aprendan juntos, sino que unos aprendan de otros y que unos estimulen a otros a que aprendan.
- **Complejidad:** Los fenómenos que suceden en las escuelas son complejos y originados por múltiples causas.

En síntesis, como expresa Antúnez (2004), se pueden considerar cuatro características de las escuelas como organizaciones:

- La educación escolar se encuentra condicionada por la tipología y las características propias de cada institución y por las respuestas organizativas

que se construyen en ellas. En consecuencia es necesario considerar los factores organizativos y didácticos a la hora de diseñar las prácticas educativas.

- Las escuelas son organizaciones muy particulares. Se deben ajustar continuamente las prácticas educativas con las demandas sociales y construir acuerdos curriculares y organizativos.
- El trabajo en equipo constituye una necesidad. La colaboración mediante el trabajo en equipo es un objetivo en la educación escolar.
- Los procesos de innovación que dan lugar a cambios significativos, sostenidos y arraigados tienen a toda la escuela como escenario y es en ella donde se manifiestan sus efectos. El éxito o fracaso de las innovaciones va a depender de los factores organizativos institucionales y del papel de quienes desempeñan las tareas directivas.

En consecuencia, las instituciones educativas mejor preparadas para enfrentarse al futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de modificar su forma de trabajo por un método más adecuado que les permita adaptarse al medio cambiante en el que actúan.

## CAPÍTULO 2: LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA GESTIÓN

A lo largo de este capítulo se definirá el concepto de *gestión*, focalizándose en la *gestión educativa* y la *gestión escolar*. También se comprenderá cuál debería ser el rol a cumplir por el cuerpo directivo del colegio. Para ello se citará a distintos autores, como ser Miguel Navarro, Pilar Pozner y Henry Mintzberg, entre otros.

El término *gestión* está orientado a la ejecución de tareas que permitan la realización de una operación, un proyecto o un objetivo cualquiera.

En general, la evaluación de la gestión se puede realizar de dos maneras: en primer lugar considerando su eficacia, entendiendo en este sentido el nivel de los resultados obtenidos y de los aprendizajes que surgen de ellos; en segundo lugar, considerando por un lado su eficiencia en base a la cantidad y modo de utilización de los recursos (personal, materiales, tecnología) involucrados en la operación o proyecto desarrollado, y por otro la calidad del producto proporcionado en base a la respuesta de la comunidad.

En otras palabras, decimos que la gestión involucra tanto a los procesos como a los resultados obtenidos, garantizando la gobernabilidad de la institución. Cuando hablamos de gobernabilidad nos referimos al conjunto de interacciones que existen entre los distintos actores dentro de la institución y el grado de consenso que se alcanza respecto a los objetivos de la misma.

Con respecto a la gestión en el ámbito de la educación, Navarro (2002), citado por Escamilla Tristán (2006), define tres dimensiones: la gestión educativa al nivel de los sistemas educacionales, la gestión escolar al nivel de las instituciones escolares y la gestión pedagógica que se desarrolla dentro de las dos anteriores.

### 2.1 La Gestión Educativa

La gestión educativa puede entenderse como las decisiones de la política educativa al nivel de un estado o gobierno, encargándose de la administración de la educación e influyendo en el desarrollo de las instituciones educativas.

#### 2.1.1 Pilares de la gestión educativa

Dentro de la gestión educativa, Pozner (2000) identifica tres pilares básicos: el

Pensamiento Sistémico, el Aprendizaje Organizacional y el Liderazgo Pedagógico.

#### *2.1.1.1 Pensamiento Sistémico*

Desde la perspectiva del pensamiento sistémico, se considera que la escuela como un todo es más que la suma de sus partes. Es por esto que se tiene que considerar que cada decisión que los directivos tomen tendrá un impacto tanto en toda la institución como en la comunidad con la que está relacionada.

#### *2.1.1.2 Aprendizaje organizacional*

Ha existido por décadas el pensamiento de que en la escuela coexisten dos roles estáticos: los docentes enseñan y los alumnos aprenden. Es importante dejar de lado este pensamiento limitado, no solo porque todos sus integrantes enseñan y aprenden, sino porque resulta fundamental que la institución como tal aprenda.

Entendemos por aprendizaje organizacional a la capacidad de las organizaciones de mejorar continuamente su trabajo, a partir del conocimiento adquirido sobre los resultados de los procesos que realizan.

Para facilitar el aprendizaje organizacional es muy importante tener un claro conocimiento del entorno social, político y económico en el que se desempeña la institución educativa. Al poder observar la realidad desde más de un punto de vista, la escuela logrará entender mejor los problemas y obstáculos que deberá sortear, y en consecuencia tener más posibilidades de mejoras.

Senge (1990) explica, de manera simple, que la organización que aprende es el grupo de personas que mejoran su capacidad para crear su propio futuro. Es decir que el aprendizaje es la manera de influenciar en los individuos de manera que produzcan los resultados queridos, realizando las cosas que son importantes para ellos.

#### *2.1.1.3 Liderazgo pedagógico*

El liderazgo pedagógico en la escuela se basa en mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, fomentando por parte del directivo la mejora de estos procesos al brindar la ayuda necesaria a los docentes, alumnos y padres. En esta perspectiva, el conocimiento docente que presente el directivo cobra mucha importancia.

Denominamos *liderazgo* a la influencia que se ejerce sobre las personas para que trabajen colaborativamente, buscando lograr los objetivos compartidos y favoreciendo la calidad y la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Entendemos de esta manera que el rol del directivo centrado en lo administrativo debe ser reemplazado por un líder centrado en la coordinación de equipos de trabajo, direccionando a la institución hacia el cumplimiento de un proyecto participativo, potenciando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### 2.1.2 Componentes de la gestión educativa

En base a los tres pilares antes mencionados, Pozner (2000, pp. 19-23) desarrolla distintos componentes que deben caracterizar la gestión educativa y que denomina “señas de identidad”:

- **Centralidad en lo pedagógico:** Se debe promover que las instituciones educativas deben generar aprendizajes, y de este modo sean capaces de alinear a todo el sistema educativo en el logro de la formación demandada.
- **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:** Se debe fortalecer la cooperación entre los docentes a todo nivel, integrar las funciones de diseño y ejecución del plan de enseñanza, reorganizar la comunicación entre el personal y generar nuevas competencias profesionales acordes con la evolución de la tecnología educativa.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo colaborativo está relacionado con la comprensión, planificación, acción y reflexión acerca de qué se quiere hacer y cómo. Al realizar los trabajos en equipos y redes de trabajo se construye la competencia profesional y se genera educación para todos.
- **Apertura al aprendizaje y a la innovación:** Es necesario que las organizaciones se abran al aprendizaje, pero siempre con el acompañamiento necesario que permita asegurar que los cambios y aprendizajes se concreten.
- **Asesoramiento y orientación profesionalizantes:** Deben existir circuitos donde se puedan describir problemas e intercambiar experiencias. Para ello se deberá aplicar una nueva forma de integración y coordinación de los docentes, tanto al inicio de su formación como al momento de tener que asesorarlos y orientarlos.
- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:** Es necesario que los objetivos sean claros y consensuados, de manera que sea posible enfrentar el futuro y sus problemáticas.

- **Una intervención sistémica y estratégica:** Contemplando la totalidad de la organización, se deben tratar las situaciones educativas, focalizarse en los problemas más importantes, en los mecanismos para la toma de decisiones y en el diseño de vías alternativas para conducir continuamente el proyecto con eficacia, eficiencia y calidad.

## 2.2 La Gestión Escolar

Entendemos a la gestión escolar como todas las acciones que realiza el equipo directivo de la institución educativa de manera de llevar adelante la acción pedagógica en la dirección deseada, abarcando a la totalidad de la institución, con una clara intención educativa, utilizando a los sujetos como protagonistas del cambio educativo y garantizando procesos de calidad para cumplir con los objetivos planteados.

Villarreal (2005), citado por Escamilla Tristán (2006, p. 192), define la gestión escolar como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar”.

De manera más integral, Navarro (2002) considera a la gestión escolar como un proceso de acciones del tipo administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas influyendo en el cambio cultural y en la mejora de la escuela.

### 2.2.1 Dimensiones de la gestión escolar

#### 2.2.1.1 Dimensión pedagógico-didáctica

Hace referencia a las actividades que son propias de la escuela, comprendiendo las modalidades y teorías de enseñanza, el valor y significado otorgado a los conocimientos, los criterios de evaluación y resultados, entre otras cosas. Partiendo de esta base, es que el equipo directivo debe determinar los instrumentos educativos que direccionen las acciones de todos los actores pedagógicos de la institución. Los principales deberían ser:

- Objetivo a alcanzar por la institución en el mediano plazo.
- Qué tipo de formación la institución se plantea.
- Normas de interacción entre docentes y alumnos.



- Los criterios de evaluación y calificación.

#### *2.2.1.2 Dimensión comunitaria*

Abarca a las actividades que fomentan la participación de todos los docentes en la toma de decisiones. Se incluye también a las relaciones entre la escuela y la comunidad. Se debe comprender el comportamiento que genera la escuela como institución social para el cumplimiento de los objetivos educativos y sociales que tiene asignada.

#### *2.2.1.3 Dimensión administrativa*

Se refiere a las acciones para el correcto manejo de los recursos humanos, materiales y financieros y de los tiempos requeridos por las distintas actividades, y de toda aquella información que contribuya con la toma de decisiones. En otras palabras, involucra a todas las tareas necesarias para garantizar los recursos humanos, materiales y financieros para el sostenimiento y viabilidad de los proyectos asumidos institucionalmente.

#### *2.2.1.4 Dimensión organizacional*

Se refiere al análisis de las acciones relacionadas con la estructura organizativa de la institución educativa. Involucra tanto a la estructura formal (organigramas, distribución de tareas, delegación, distribución del uso del tiempo y de los espacios) como a la informal (modo en que los actores de la institución desarrollan las estructuras formales, relacionado con la manera en que la persona asume su rol). Debido a esto es necesario que los equipos directivos cuenten con una capacidad suficiente para entender las fortalezas y debilidades de sus equipos pedagógicos de manera de poder enriquecer la gestión didáctica.

### **2.3 Los equipos directivos**

Antúnez (2000, p. 24) considera a la dirección de una escuela como “la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones, que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación”.

Según Mintzberg (1991) el trabajo a realizar por un directivo es muy complejo, estando el mismo sobrecargado de obligaciones que dificultan la dedicación profunda en muchas de sus tareas.

Tradicionalmente se pensaba que primero se tenía que ser un buen docente para poder asumir las responsabilidades de la dirección de un colegio. Sin embargo, actualmente es necesario que el equipo directivo lleve adelante acciones que necesitan contar con ciertos conocimientos y competencias propias del proceso directivo (que básicamente comprende las actividades de planificar, organizar, ejecutar y controlar) común a todas las organizaciones.

### **2.3.1 Gestión de los recursos**

Los directivos deben tener un conocimiento suficiente acerca de cuáles son las necesidades de la institución y cómo se deben distribuir los recursos para cumplir con sus objetivos y proyectos. Tienen la responsabilidad de evaluar el rendimiento escolar, de manera tal de focalizarse en aquellas áreas en las que es necesario que la organización centre su atención.

### **2.3.2 Comunicación**

Los directivos deben comunicar e informar a la comunidad escolar acerca de los sucesos acontecidos, requerimientos administrativos, el desarrollo de proyectos y programas educativos. Para esto deben tener la capacidad de diseñar mensajes de forma específica, tanto para los docentes como para los estudiantes y sus familias. De esta manera se aseguran que toda la comunidad cuente con la información necesaria.

Adicionalmente deben desarrollar comunicaciones con las otras escuelas y otros organismos educativos propios del entorno en el que se desempeña la institución.

### **2.3.3 Ámbito Curricular**

Los directivos deben desarrollar un currículo orientado por fines y prioridades educativas, estableciendo objetivos y metas junto con el equipo docente. Para ello deberán mantener una constante comunicación con los docentes acerca de sus cursos y clases y resolver junto a ellos cualquier problema que pueda surgir relacionado con el bajo rendimiento en alguna asignatura.

En este sentido, es necesario que la dirección brinde apoyo al equipo docente dándole facilidades para que discuta, adapte y elabore actividades curriculares en base a los planes de estudio vigentes.

Asimismo, los directivos deben ser conscientes de que los valores que demuestren en sus acciones son relevantes para el establecimiento de la cultura institucional.

#### **2.3.4 Ambiente y clima escolar**

Los directivos deben procurar que los intereses individuales de las personas se vinculen con los intereses institucionales, fomentando a su vez las relaciones entre los distintos equipos de trabajo.

Deben saber escuchar y acompañar a los equipos docentes y ponerlos en contacto con otros profesionales y expertos.

Siempre deben manifestar una actitud de confianza y de cooperación exigente.

#### **2.3.5 Política institucional**

Los directivos deben tener en claro que los alumnos son quienes le dan sentido a la escuela. Es por ello que deben construir estándares adecuados para el desarrollo de las prácticas educativas. También deben fomentar sistemas de agrupamiento de los alumnos que favorezcan la calidad de la enseñanza.

Deben permitir a los docentes una cantidad de tiempo razonable para la planificación y el trabajo en equipo, adaptando contenidos, viendo materiales curriculares, etc., y asegurándose que todos tengan los recursos adecuados para desarrollar su enseñanza eficazmente.

#### **2.3.6 Función Administrativa**

Los directivos representan la autoridad administrativa. Son quienes se tienen que asegurar de que se esté respetando la normativa escolar.

Son los principales responsables por toda la tarea educativa realizada tanto dentro como fuera de la institución, como así también de todas las estadísticas utilizadas (asistencia de alumnos, repitencia de grados, etc.).

Adicionalmente, deben generar modelos sistemáticos de evaluación interna de programas y docentes, utilizando información objetiva acerca de la actividad educativa.

De manera complementaria, Antúnez (2004) considera dieciséis roles que debe cumplir un directivo escolar. Los mismos se resumen en **la Tabla 1**:

**Tabla 1:**  
***Roles a cumplir por un directivo escolar***

<b>BLOQUE</b>	<b>PAPELES</b>	<b>PRINCIPALES TAREAS</b>
<b>TAREAS PERSONALES</b>	Dirección de sí mismo	Abarca las tareas de autodirección, autoconocimiento, asunción del cambio de papel (frecuentemente de docente a director), formación personal permanente y control y gestión de los asuntos personales.
<b>TAREAS INTERPERSONALES</b>	Cabeza visible	Representación de la escuela ante la sociedad, el gobierno, etc. Interlocutor, firma de documentos, convocatoria de reuniones, jefatura del personal.
	Líder	Relaciones humanas y atención a las personas del equipo. Motivación del personal, constitución de los equipos de trabajo, generación de un clima de organización agradable y de relaciones interpersonales satisfactorias.
	Enlace formal	Relación, contacto e interacción con los organismos de los sistemas educativos, padres de familia, medios de comunicación y personas relacionadas con las actividades extracurriculares que se desarrollan en la escuela.
	Negociador y "pedigüeño"	Actividades de intercambio: el directivo da algo a cambio de recibir lo que es considerado útil para la escuela.
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Gestor de la información
<b>ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Técnico en organización	Determinación de objetivos institucionales, planificación, distribución de tareas y asignación de los recursos.
	Gestor del currículo	Promover entre los docentes la contextualización de los métodos de enseñanza y contenidos que las autoridades educativas determinan con carácter general.
	Profesor	Planificación, desarrollo y evaluación de su acción docente en los ámbitos didáctico, organizativo y orientador. Relación interpersonal con los alumnos y sus padres.

BLOQUE	PAPELES	PRINCIPALES TAREAS
	Evaluador	Reflexionar y analizar, junto con los profesores, el desarrollo de sus actividades concretas, tanto en las aulas como en el trabajo en equipo de coordinación y colaboración.
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	Materiales	Procurar una adecuada y eficiente provisión de los recursos materiales.
	Económicos	Promover procesos de gestión económica participativos y transparentes. Desarrollar el control de los procesos de elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto.
<b>INNOVACIÓN</b>	Promotor del cambio	Sugerir ideas novedosas, comentar casos de éxito de otras instituciones y enfrentar la resistencia al cambio.
	Promotor de cultura institucional	Comunicación de los hábitos y costumbres de la organización, definiendo objetivos comunes y valores para orientar la actividad general.
<b>CONTINGENCIA</b>	Gestor de anomalías e imprevistos	Resolución de problemas no siempre relacionados con lo estrictamente pedagógico, considerados urgentes (por ejemplo, sustituir a un docente que acaba de informar que se encuentra enfermo).
	Subalterno auxiliar	Redactar escritos y circulares, elaborar estadísticas, archivar e inventariar, etc.

*Nota.* Fuente: Adaptado de Antúnez (2004)

### 2.3.7 Capacidad Organizativa

En relación directa con lo ya expresado en el punto 1 y con los roles del directivo escolar vinculados con las “actividades centrales de la organización” mencionados en el punto 2.3.6 anterior, merecen considerarse las propiedades de las organizaciones actuales referidas por Bolman y Deal (1995): las organizaciones son complejas, sorprendentes, engañosas y ambiguas.

A dichas propiedades pueden agregarse las seis partes básicas de una organización señaladas por Mintzberg y Quinn (1993):

- **Núcleo Operativo:** Personas que desempeñan las tareas básicas de fabricar bienes o proporcionar servicios, y que conforman las unidades productivas propiamente dichas.

- **Cumbre Estratégica:** Gerente general que vigila la totalidad del sistema para asegurar que la organización cumpla su misión de una manera efectiva.
- **Línea Media:** A medida que la organización se vuelve más compleja, la Cumbre Estratégica está unida al Núcleo Operativo por un conjunto de gerentes intermedios con autoridad formal.
- **Tecnoestructura:** El aumento de complejidad de la organización puede requerir la estandarización de los productos y de los procesos de trabajo, apareciendo analistas fuera de la jerarquía de la autoridad de línea.
- **Apoyo Administrativo:** Se trata de unidades de servicio que brindan apoyo de distinto tipo (tesorería, comunicaciones, seguridad, etc.) a las unidades productivas que forman el Núcleo Operativo.
- **Cultura:** Incluye las tradiciones y creencias propias de una organización y que la distinguen de otras similares.

A partir de esas partes básicas, Mintzberg y Quinn (1993) distinguen cinco configuraciones de estructura organizativa:

- **Estructura Simple:** Basada en la supervisión directa, en la que la Cumbre Estratégica es la parte clave.
- **Burocracia Mecánica:** Basada en la estandarización de los procesos de trabajo, en la que la Tecnoestructura es la parte clave.
- **Burocracia Profesional:** Basada en la estandarización de la destreza, en la que el Núcleo Operativo es la parte clave.
- **Forma Divisional o Diversificada:** Basada en la estandarización de los resultados del trabajo (o sea, las producciones), en la que la Línea Media es la parte clave.
- **Adhocracia u Organización Innovadora:** Basada en el ajuste mutuo, en la que el Apoyo Administrativo (a veces, junto con el Núcleo Operativo) es la parte clave.

En el caso de un establecimiento escolar, la Estructura Profesional y la Organización Innovadora aparecen como figuras bastante compatibles con las características de esa organización. En base a esto y teniendo presente una definición de Mintzberg y Quinn (1993) en la que entienden a la estructura de una organización como la suma de las

formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas, resulta primordial para un directivo escolar su capacidad para organizar el trabajo y el personal de la entidad, y poder establecer así adecuados indicadores de desempeño.

## CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y GESTIÓN EN LA ESCUELA: BSC Y OTROS INSTRUMENTOS

La expresión “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar”, sustenta el hecho de que las empresas, para sobrevivir, deban utilizar sistemas de gestión que permitan medir su desempeño de una manera general e integrada y sin limitarse únicamente a la cuestión financiera.

No es suficiente contar con planes estratégicos en la gestión, sino que se necesita contar con herramientas sistémicas que ayuden a monitorear la implementación del mismo y controlar sus resultados a través de indicadores.

Desde principios del siglo XX se han utilizado en diversas empresas innovadoras tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Durante los años setenta, la herramienta más utilizada era el *Tableau de Bord*, el cual consistía en un documento con diversos ratios para el control financiero.

En general, el Tablero de Control es una herramienta que permite el diagnóstico de la situación de una empresa, posibilitando de esa manera contar con información confiable para la correcta gestión de la misma.

Moisson (1984) describe el objetivo del Tablero de Control como el control de las premisas y síntomas de los sucesos midiendo sus intensidades, a fin de presentarlas y determinando el momento preciso en que se hace necesario una intervención para que resulte útil.

Los Tableros de Control se pueden agrupar en cuatro categorías:

- **Tablero de Control operativo:** se utiliza para el seguimiento del estado de sectores o procesos para tomar acciones correctivas.
- **Tablero de Control directivo:** se utiliza para tener una visión integral de la empresa y de sus principales áreas.
- **Tablero de Control estratégico:** se utiliza para tener información relacionada al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- **Tablero de Control integral:** sintetiza la información más relevante de los tres tableros mencionados anteriormente y está destinado para la alta dirección. En



términos generales, se considera un sistema de medida de la actividad, de evaluación de la estrategia y a la vez una herramienta de comunicación.

### 3.1 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (BSC) fue presentado en 1992 en la revista Harvard Business Review basándose en un trabajo realizado por Kaplan y Norton (1992). Busca generar una metodología que permita tener conocimiento de los procesos de una compañía basándose en su visión y estrategia.

Según Kaplan y Norton (1996, p. 14):

El BSC proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El BSC sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El BSC mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El BSC permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Al contrario de los sistemas de medición basados en las finanzas, el BSC utiliza diferentes categorías para fijar objetivos y medir el desempeño. Busca asegurar el balance entre indicadores financieros y no financieros de corto y largo plazo, concernientes a cuatro perspectivas (Ahn, 2001).

Las cuatro perspectivas se definen de la siguiente manera:

- **Perspectiva del cliente:** ¿Cómo nos ven los clientes? Por lo general, la misión de las empresas dice algo general acerca de los clientes. El BSC requiere de

mediciones específicas de qué es lo que el cliente obtiene, en términos de tiempo, calidad, servicio y costos.

- **Perspectiva de los procesos internos:** ¿En qué procesos internos nos tenemos que destacar? Focalizarse en las competencias, procesos, decisiones y acciones que tengan el mayor impacto en la satisfacción del cliente.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Cómo podemos continuar mejorando y creando valor? Mediciones en esta área indican el éxito futuro. Miden las mejoras continuas a los productos y procesos existentes.
- **Perspectiva económica:** ¿Cómo nos vemos frente a los accionistas? Las mediciones financieras son esenciales para indicar si los ejecutivos identificaron y construyeron correctamente sus mediciones en las otras tres áreas. También los ayuda a determinar la dirección futura a tomar.

Cada una de estas cuatro dimensiones que de forma genérica representan las fuerzas que interrelacionadas influyen en la creación de valor de la organización, van a tener definidos objetivos estratégicos, con sus correspondientes medidas de rendimiento e iniciativas. Las medidas de rendimiento tienen que estar conectadas las unas con las otras y con la visión y estrategia a largo plazo, siguiendo una relación de causa y efecto (Coskun y Bayyurt, 2008). La relación causa-efecto se encuentra explicada en los mapas estratégicos del BSC. Un mapa estratégico del BSC es una arquitectura general para describir la estrategia y mostrar la relación causa y efecto entre dos perspectivas (Kaplan y Norton, 2001).

En síntesis, los elementos que componen el BSC son los siguientes:

- **Perspectivas:** Son las 4 dimensiones estratégicas básicas de la organización, antes descriptas.
- **Objetivos Estratégicos:** Muestran aquello que se quiere conseguir. La fijación de objetivos y su conexión mediante relaciones causa-efecto permite explicar la estrategia.
- **Indicadores:** Son el medio que permite visualizar si se cumplen o no los Objetivos Estratégicos.
- **Metas:** Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. Han de ser ambiciosas pero posibles.

- **Planes de Acción:** Son las acciones en que la organización se centrará para la consecución de los objetivos estratégicos.
- **Responsables:** Cada objetivo, indicador, plan de acción ha de tener un responsable, una persona que controla el cumplimiento.

El BSC no es meramente una colección de mediciones financieras y no financieras. El BSC debería ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocios a un set de mediciones conectadas que definan tanto los propósitos a largo plazo, como también los mecanismos para alcanzar esos propósitos (Kaplan y Norton, 2000).

Adicionalmente, Kaplan y Norton (2004) introducen también los mapas estratégicos como un componente adicional al BSC, de modo tal de reflejar de forma clara y coherente los elementos esenciales de la estrategia de la empresa. Busca enfocarse en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación.

### 3.2 Capital Intelectual

Durante las últimas décadas, hubo diversos intentos de capturar la parte invisible de la organización. Una de las primeras teorías fue desarrollada por Itami (Itami y Roehl, 1991) acerca de los activos invisibles, los cuales eran informativos en su naturaleza. Sin embargo, el Capital Intelectual (CI) no se basa en información, se basa en conocimiento. Stewart, en el artículo *Brain Power – How Intellectual Capital is becoming America's Most Value Asset* (1991), define el CI como “la suma de todo lo que todos en tu organización saben que te da una ventaja competitiva en el mercado”.

En 2004, el *Economist Intelligence Unit* realizó una encuesta a senior managers acerca de los intangibles. Un 94% de las respuestas expresó que la administración de los activos intangibles o CI es importante. Un tercio lo estableció dentro de los 3 principales temas para administrar. Pero cuando fueron consultados acerca de qué sistemas utilizaban para la medición de este tipo de activos, el 95% contestó que no tenía implementado un sistema para la medición.

La medición del CI es todavía difícil. Esto se observa en la diferencia entre el valor contable (*book value*) y el valor de mercado (*market value*) de una compañía, lo cual requiere de la noción de CI para que tenga sentido.

Bueno (2013) señala los siguientes caracteres principales del CI:

- Expresa el valor o la riqueza acumulada por el conocimiento en acción (actividades intangibles de naturaleza intelectual) y generador de activos intangibles.
- Explica la naturaleza intangible e intelectual de los activos creados por la I+D en la organización.
- Integra y combina activos intelectuales o intangibles para generar valor o competencia esencial basado en procesos de conocimiento.
- Representa un capital en cierta medida oculto o que no suelen revelar los estados contables.
- En definitiva, expresa un capital de naturaleza intangible e intelectual como explicación de la nueva riqueza de las organizaciones y naciones.

Petty y Guthrie (2000) presentan un modelo de CI otorgándole distintos subdominios:

- **Capital Estructural:** Los activos “tangibles” de una compañía, incluyendo escritorios, computadoras, oficinas, y los activos tangibles “intangibles” como ser documentación, procesos, propiedad intelectual (patentes).
- **Capital Humano:** El valor combinado del conocimiento, experiencia y la buena voluntad de los empleados.
- **Capital Externo:** También conocido como “Capital del cliente” o “Capital de Relación”, es la combinación de la confianza que una compañía ha creado con sus clientes y proveedores y de su *mind share* (presencia mental de una marca en el cliente).

### 3.3 Proceso de Preparación del Tablero de Control Integral para una Entidad Educativa

A partir del BSC de Kaplan y Norton y en base a la propuesta metodológica de Nils-Göran, Roy y Wetter (2000), los pasos a dar para elaborar el Tablero de Control Integral (TCI) son los siguientes:

- Describir el ambiente en el que la entidad educativa desarrolla su actividad.
- Establecer o confirmar la visión de la entidad educativa.
- Establecer las perspectivas.

- Desglosar la visión según cada una de las Perspectivas y Formular Metas Estratégicas Generales.
- Identificar los Factores Críticos externos e internos para el adecuado desempeño de la entidad.
- Desarrollar indicadores, identificar las relaciones causa-efecto y establecer un equilibrio entre los indicadores.
- Establecer el Tablero de Control al más alto nivel.
- Desglosar el Tablero de Control e indicadores por unidad organizativa.
- Formular Metas para cada indicador.
- Desarrollar un Plan de Acción para alcanzar las metas y la Visión establecida.

Ahora bien, al considerar la gestión de un centro educativo, o gestión escolar, la misma podría entenderse como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emplea el equipo directivo de una escuela para promover y hacer posible el logro de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa (Antúnez, 2000). En este escenario se enmarcan varias publicaciones que sitúan a la gestión educativa basada en metodologías de calidad como generadora y facilitadora del cambio (Reynolds et al, 1997; Scahrgel, 1997). En tal sentido, gestionar la calidad en un centro escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permita establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanentes. Esta gestión, además de velar por la calidad de la educación en el centro educativo, engloba todo lo que hace referencia al gobierno y a la toma de decisiones de la institución educativa. Por lo tanto, la gestión escolar aparece como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, posibilitando una cultura organizativa que genera decisiones y comunicaciones en base a la mejora de las prácticas educativas y la gestión del centro, así como a la innovación permanente como proceso sistemático.

Todos estos conceptos de estrategias, políticas, objetivos, calidad, mejora, etc. no son en ningún caso ajenos a la formulación del TCI, más bien al contrario. Precisamente los fundamentos del TCI son clara y limpiamente estratégicos; están contruidos por unos principios estratégicos definidos por la organización que derivarán precisamente en un conjunto de objetivos y políticas a medir, controlar y comunicar. Así pues, gestión de la calidad y TCI, son conceptos que en este contexto se conjugan generando un conjunto de sinergias que amplían sus beneficios individuales.

Precisamente en el contexto del mundo de la gestión de organizaciones, el concepto de calidad ha evolucionado hacia una concepción global que afecta a todo tipo de organizaciones (empresas industriales, productoras de bienes o servicios, organizaciones no lucrativas, etc.). La calidad es el principio que inspira el modelo global de gestión que pretende la mejora continua de la organización, y tiene que introducirse un sistema de trabajo para la toma de decisiones. Es en el momento en que el sistema de gestión de la calidad entra en el mundo educativo, cuando el uso de metodologías de base estratégica, como es el TCI, representan vehículos ideales para introducir y diseminar el cambio en el conjunto de las organizaciones. No obstante, hay que tener presente que, a diferencia de otros sectores, el servicio educativo tiene unas características propias que lo hacen especial. Para contextualizar correctamente el caso que se presentará conviene recordar las siguientes características de calidad de un servicio educativo:

- **Intangibilidad:** El servicio en sí es intangible y por lo tanto definir sus requisitos es más complejo. El resultado no puede ser previsto, medido y verificado igual que en el caso de bienes materiales.
- **Heterogeneidad:** Los resultados de la prestación de un servicio educativo pueden ser muy variables en función de quien lo da y quien lo recibe. La calidad va más allá del cumplimiento de unas especificaciones, pues hay otros parámetros que influyen, como por ejemplo, el lugar y la forma de la prestación del servicio, las expectativas del cliente, la comunicación, etc.
- **Inseparabilidad de la elaboración y consumo:** La producción se realiza al mismo tiempo que se consume. La producción–consumo simultánea hace que no se pueda aplicar un control de calidad en un proceso.
- **La educación es un bien de mérito:** Un bien necesario aunque el usuario no siempre lo percibe así; por eso en ciertas etapas se habla de enseñanza obligatoria. Este hecho tiene una implicación fundamental: el servicio educativo tiene unas características que no siempre el usuario pide y, además, el usuario pide características del servicio educativo que no siempre suponen una mayor calidad.

A continuación se definen los 8 principios de calidad, aplicados a la educación y que condicionan cualquier planteamiento estratégico que quiera realizar un centro de enseñanza:

- **Liderazgo:** Al igual que en cualquiera otro tipo de organización hace falta un compromiso firme y estable de la dirección. Esta tiene que ejercer un liderazgo que llegue de forma clara al resto de la organización.
- **Orientación al cliente:** En este caso el término cliente se hace extensivo a todas aquellas personas, empresas o instituciones que se benefician directamente de las actividades de la organización. Con este enfoque hay que distinguir: (a) Clientes externos: alumnos, familias, empresas, universidades y sociedad que percibe la existencia de unos alumnos muy formados y a la vez unas personas muy educadas. (b) Clientes internos: profesorado y personal de administración y servicios.
- **Gestión por procesos y actividades:** La gestión por procesos pretende mejorar la eficiencia de las escuelas mediante la identificación de los procesos y actividades que se realicen en la escuela, y la medición de dichos procesos y actividades.
- **Desarrollo e implicación de las personas:** En este caso la mejora de una actividad se consigue a partir de las aportaciones y sugerencias de las personas que la desarrollan, y por lo tanto son ingredientes necesarios un liderazgo y objetivos claros, unos valores compartidos y un clima de confianza, y la existencia de oportunidades de crecimiento profesional. Los centros educativos no pueden solo depender de la buena voluntad de las personas, sino que se tiene que garantizar una formación sólida y constante, un crecimiento profesional y un reconocimiento del trabajo.
- **Desarrollo de alianzas con los diferentes agentes económicos y sociales del entorno:** empresas, universidades, servicios asistenciales, etc.
- **Aprendizaje, innovación y mejora continua:** En un entorno de cambio permanente, los centros educativos no pueden estar al margen y, en consecuencia, toda organización tiene que tener una actitud receptiva al aprendizaje y a la mejora continua. Esto comporta necesariamente la formación permanente de las personas, el fomento del pensamiento creativo, y la comparación y aprendizaje respecto de otras organizaciones.
- **Responsabilidad social:** Es necesario que las organizaciones adopten un enfoque ético que supere las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. Un compromiso social, cultural, medioambiental y una gestión

basada en los valores de la organización. Este aspecto tiene una especial significación en un contexto educativo donde se están formando personas.

- **Orientación a resultados:** Hay que orientar los centros docentes a la obtención de resultados que satisfagan las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (profesores, alumnos, familias, sociedad, etc.).

Como se puede apreciar, estos principios generales de calidad para las entidades educativas pueden adaptarse perfectamente a las diferentes perspectivas que componen el TCI. Precisamente la flexibilidad en la estructura del TCI basada en el establecimiento de relaciones causa–efecto que se producen entre las diferentes perspectivas, hace que este resulte una herramienta ideal para canalizar y medir la viabilidad de todos estos principios o intencionalidades estratégicas. En el caso concreto de las organizaciones sin fines de lucro la primera perspectiva a desarrollar es la correspondiente a la de los clientes (usuarios), considerando como tales aquellos grupos o sectores a los cuales está dirigida la actividad de la organización, mientras que los aspectos financieros pasan a convertirse en un medio para satisfacer a estos grupos. El éxito en las instituciones educativas se tendría que medir por cuánto eficiente y eficazmente satisface las necesidades de sus usuarios (familias y alumnos).

Así pues una adaptación de los principios del TCI en el ámbito educativo podría dar como resultado una nueva definición de las cuatro perspectivas en la siguiente dirección:

- La **perspectiva del cliente** se identifica con los alumnos y las familias y las medidas de actuación sobre ellos. Para conseguirla hay que definir la propuesta de valor que ofrece el centro educativo, es decir, definir el conjunto de aspectos educativos y no educativos que lo diferencian de otros centros y que cubren las expectativas de los clientes.
- La **perspectiva de los procesos internos** identifica los procesos en que el centro tendrá que ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes.
- La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** identifica los recursos que tiene que potenciar el centro para promover una mejora y un crecimiento a largo plazo. En definitiva, qué mejoras en las competencias del profesorado o el personal de administración y servicios, o en los procesos tecnológicos o en el clima de la escuela tiene que obtener el centro.



- La **perspectiva económica** busca la buena gestión del presupuesto disponible de un centro educativo. Hay que definir los objetivos estratégicos, que puedan servir de apoyo para el desarrollo de las estrategias definidas para los clientes, procesos y personas.

En síntesis, un sistema de gestión para el sistema educativo basado en el TCI como el que se desarrollará en este trabajo, tiene que orientar al centro docente hacia la adecuada satisfacción de las necesidades educativas del alumnado, las familias y el entorno social y económico, la participación y la implicación del equipo humano del centro y la mejora de los resultados.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo busca establecer los beneficios de la utilización de un Tablero de Control Integral para la correcta gestión de un colegio privado. Para ello la investigación realizada fue descriptiva con análisis de caso único, ya que se priorizó la caracterización y el análisis del plan estratégico del colegio analizado, como fundamento principal del desarrollo del TCI. Yin (1981) define al estudio de caso como una consulta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, especialmente cuando las fronteras entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes. Adicionalmente, Flyvbjerg (2007) explica que uno puede generalizar sobre la base de un solo caso, y el estudio de un caso puede ser crucial para el desarrollo científico a través de la generalización como complemento o alternativa de otros métodos.

Bajo un paradigma cualitativo y un tipo de investigación descriptiva con estudio de caso único, en el trabajo de campo se utilizaron como instrumentos de análisis del objeto de estudio *observaciones in situ*, *fuentes documentales* y *entrevistas*, basándose estas últimas en entrevistas personales con directivos educativos y administrativos del colegio y, complementariamente, con docentes y empleados.

La triangulación de esos tres instrumentos fue de gran importancia para un correcto estudio de la situación actual del Colegio y una clara comprensión de hacia dónde quiere ir como organización. En primer lugar se realizó una primera visita como parte de las observaciones in situ. En la misma se determinaron los documentos a ser analizados y se tuvo la primera entrevista con el Director General del Colegio. Luego se realizaron dos visitas más, que permitieron tanto el conocimiento de la estructura y ambiente de la institución como el análisis documental y las entrevistas con los demás directivos. La combinación de los tres instrumentos mencionados hizo posible que se pudiera diseñar un Tablero de Control Integral que permita una correcta gestión del Colegio, basándose estrictamente en el resultado del estudio de un solo caso. Es decir, como consecuencia de la observación, el análisis documental y las entrevistas y de la interconexión entre esas herramientas y, además, del conocimiento mencionado a lo largo del marco teórico, se pudieron determinar las áreas de foco y los indicadores a medir.

Para el análisis documental se tuvo en cuenta toda la documentación propia del Colegio (registros contables, manuales de procedimiento y organización, etc.), así

como también documentos relacionados con la implementación de Tableros de Control en instituciones educativas tanto en Argentina como en otros países.

Para el trabajo de campo, en función del objetivo fundamental de entender con claridad cuál es la situación actual del Colegio y de los criterios y metodología de sus directivos para la toma de decisiones estratégicas y de gestión, se eligió como instrumento de relevamiento el proceso de entrevistas personales. Mediante las entrevistas se obtuvo un conocimiento satisfactorio de cuál es la visión de los principales directivos de la institución, del nivel de información ambiental y operativa del Colegio y de las variables cuyo seguimiento es primordial en el proceso decisorio.

Ander-Egg (2002) define a la entrevista como una conversación entre dos personas: entrevistador y entrevistado dialogan entre sí en base a ciertos esquemas o temas específicos teniendo un propósito profesional.

Según su apreciación, las principales ventajas de una entrevista son las siguientes:

- Es eficaz para obtener datos relevantes y significativos dentro de las ciencias sociales.
- Contribuye a que la información obtenida pueda cuantificarse y sea más precisa.
- Permite el auxilio del entrevistado a pensar y organizar sus ideas.
- Permite captar los elementos periféricos de las respuestas verbales, que le confieren sentido amplio: reacciones, gestos, etc.
- Es flexible, pudiendo reorientarse los temas considerados a conveniencia del entrevistador.
- Por la relación directa que existe con el entrevistado, tiene una tasa relativamente mayor de aceptación.

En síntesis, puede expresarse que las entrevistas son muy importantes para el diseño del TCI ya que los directivos no son simplemente los entrevistados sino también los usuarios del TCI a diseñar, por lo que es imprescindible alcanzar un claro conocimiento de sus expectativas y capacidades para el uso de dicho instrumento de gestión.

En este estudio se realizaron entrevistas no estructuradas, es decir, reuniones en las que se utilizó un listado básico de preguntas que orientó y facilitó el diálogo y la

obtención de la información considerada imprescindible, dejando al entrevistado desarrollar libremente sus ideas sin necesidad de una respuesta rígida y concisa.

## **CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO. ANÁLISIS DE CASO ÚNICO.**

El estudio se ha realizado para un colegio en particular, el Colegio Santa Hersilia (en adelante también "Colegio"), teniendo siempre como objetivo simultáneo la posible aplicación del TCI como herramienta de gestión en otras instituciones educativas similares.

El Colegio es una sociedad anónima fundada hace 25 años que proporciona servicios de enseñanza básica y media en un contexto de apoyo y orientación a los alumnos y sus padres, no solo en el plano académico sino también en lo que respecta a la vida familiar. Si bien es un colegio laico mixto y bilingüe (español-inglés), contempla la formación religiosa (catolicismo). En los últimos 10 años ha crecido rápidamente, con 486 alumnos en 2006 para alcanzar los 736 en la actualidad. Asimismo, su dotación actual de personal es de 197 empleados, entre docentes y administrativos. Se encuentra localizado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El Colegio no cuenta con ningún tipo de sistema de medición de las principales variables que afectan a una institución educativa. Para la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas, la dirección de la entidad se basa en la recolección inorgánica de datos y en el conocimiento y experiencia de su personal docente y directivo. En consecuencia, como resultado de este estudio se ha obtenido un TCI cuya actualización periódica permitirá al Colegio contar en todo momento con la información necesaria para que pueda comprender cuál es su situación interna y ambiental, y si debe tomar acciones relacionadas con la medida de los indicadores que se le presenten. De esta manera, el Colegio mejorará su autoconocimiento no solo desde el punto de vista financiero sino también del entorno externo en el que opera y de sus potencialidades internas, sobre todo de su capital intelectual.

### **5.1 Trabajo de campo**

Como se ha mencionado antes, el trabajo de campo realizado se ha basado principalmente en tres instrumentos: a) Observación in situ; b) Análisis de documentos propios de la gestión del Colegio; c) Entrevistas con directivos del Colegio.

Durante la primera fase del trabajo de campo relacionada con las observaciones in situ y el análisis de documentación, el relevamiento de la información propia del Colegio ha

incluido básicamente estos aspectos: comerciales, servicios educativos, contabilidad, finanzas, presupuestos, procedimientos y sistemas, servicios administrativos diversos y recursos humanos. En cuanto a documentación sobre desarrollo e implementación de Tableros de Control, las principales referencias bibliográficas empleadas corresponden a los libros escritos por Norton y Kaplan (1997) y, en segundo lugar, al análisis de diversos estudios relacionados con la implementación de Tableros de Control en diversas entidades educativas del exterior y del país.

Cabe señalar que en esta primera fase del trabajo de campo, con la colaboración del personal de línea tanto docente como administrativo, fue posible comprender claramente el funcionamiento de la entidad educativa, establecer una primera aproximación del TCI a desarrollar para el Colegio, y preparar un cuestionario guía para las entrevistas con los directivos.

Mediante la segunda fase de entrevistas efectuadas a los principales directivos del Colegio, se logró adquirir un claro conocimiento de cuáles son los objetivos y estrategia de la entidad, de forma tal que ha sido posible establecer el conjunto de indicadores que conforman el TCI finalmente propuesto, y que permitirá una correcta gestión del establecimiento escolar en busca del cumplimiento de esos objetivos y estrategia.

En los siguientes puntos se muestra un resumen de lo realizado durante el trabajo de campo.

### **5.1.1 Observación in situ del Colegio**

Durante la segunda mitad del año 2015 se realizaron tres visitas al Colegio para tener un conocimiento visual del mismo y de sus recursos, relevar y analizar la documentación interna disponible en la institución tanto de origen contable como técnico, y efectuar una inspección de los bienes de uso, a fin de obtener un conocimiento técnico de los mismos y de su estado así como una apreciación general de las tecnologías involucradas.

En primer lugar, al analizar la ubicación del Colegio en la Ciudad de Buenos Aires, se ha podido comprender la influencia en la captación del cliente objetivo que la entidad pretende.

El edificio tiene una superficie de 3.800 metros cuadrados, con un subsuelo, planta baja y tres pisos. Se verificó que contara con todas las habilitaciones necesarias según

la normativa vigente relacionadas con seguridad, higiene, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas, etc.

De igual manera se analizaron los medios físicos para el desarrollo tanto de los servicios educativos como de las tareas administrativas de apoyo, enfocando principalmente su distribución en planta, su capacidad operativa, la vida útil remanente y las inversiones previstas, habiéndose concluido que los bienes disponibles son adecuados para los fines de la institución.

En particular, merece destacarse que al recorrer las distintas aulas se pudo verificar que el tamaño de las mismas permite la circulación de los alumnos de manera adecuada, contando con suficiente separación entre los escritorios, los cuales son para dos estudiantes cada uno. De esta manera se obtiene una capacidad máxima de treinta alumnos por clase. Adicionalmente, el Colegio cuenta con sendos laboratorios de Química, Física y Biología y con aulas especiales para el estudio de música y artes plásticas.

También se visitó el comedor del Colegio, el cual permite que todos los alumnos almuercen diariamente, distribuidos en tres turnos: de Primero a Tercer Grado de Primaria: 11:45 a 12:15 hs.; de Cuarto a Séptimo Grado de Primaria: 12:15 a 12:50 hs.; de Primero a Tercer año del Secundario: de 12:50 a 13:30 hs.

Otro aspecto importante que se relevó fue el Departamento de Informática, que administra dos tipos de aplicaciones de bases de datos: sistema Bejerman para la Contabilidad; sistema LapSoft para la información relacionada con los alumnos (medición del presentismo, justificación de faltas, etc.).

Por último, merece señalarse la observación realizada acerca del proceso de enseñanza que brinda el Colegio. Se ingresó a distintas aulas durante el dictado de distintas materias para comprender mejor cómo es la metodología de enseñanza, pudiéndose apreciar que si bien se trata de un colegio mixto con alumnos varones y mujeres, los mismos cursan en clases separadas de varones y mujeres desde Primer Grado de Primaria hasta Cuarto Año de Secundaria, con excepción del Quinto Año de Secundaria, en que se mezclan con motivo de la elección de las distintas especializaciones que hacen los alumnos. Por supuesto, todos los alumnos sin distinción de sexo comparten el comedor, los recreos y otras actividades.

Cabe agregar que existe un proceso de tutorías por parte de distintos docentes y coordinadores para los alumnos. Esta técnica, que es una característica distintiva del

Colegio, contribuye a mejorar la comunicación con los estudiantes y la ayuda en las dificultades que se les puedan presentar.

### **5.1.2 Análisis de Documentos**

Junto con las observaciones realizadas según el punto 5.1.1, se analizaron distintos documentos del Colegio. A continuación se detalla un listado de los mismos.

#### *Dirección*

- Ley de Educación Nacional N° 26206 – Normas Educativas de la CABA
- Estatutos – Anuario del Colegio
- Actas de Asamblea de Accionistas
- Actas de Reuniones del Consejo de Dirección
- Comunicaciones Internas y Externas
- Proyectos de Inversión

#### *Organización*

- Organigrama – Manual de Organización
- Estructura de Remuneraciones – Beneficios al Personal
- Selección y Capacitación de Personal
- Régimen de Autorizaciones
- Nómina de Personal

#### *Comercial*

- Presupuesto de Ventas
- Política de Precios
- Política de Relaciones con las Familias de Alumnos
- Ayuda Comunitaria
- Servicios Educativos
- Planes de Enseñanza de Primaria, Secundaria y Jardín de Infantes
- Actas de Reuniones de la Comisión de Enseñanza
- Detalle de Equipamiento Educativo
- Procedimiento de Capacitación de Docentes
- Operación de Talleres



### *Administración y Finanzas*

- Manuales de Procedimientos
- Estados de Resultados y Patrimoniales de los últimos 5 años
- Presupuesto de Caja
- Estructura de Costos – Indicadores de Gestión
- Detalle de Bienes de Uso y Activos Intangibles
- Planos de Edificios – Distribución en Planta de Equipos y Muebles

### *Informática*

- Manuales de Aplicaciones adquiridas
- Procedimiento de Seguridad Informática
- Procedimiento de Desarrollo de Sistemas

## **5.1.3 Entrevistas con los directivos del Colegio**

En las entrevistas con los directivos se empleó un cuestionario como guía, que se incluye en el Anexo A. En primer lugar, se entrevistó sucesivamente al Director General del Colegio, al Director de la sección Primaria y al Rector de la sección Secundaria. De esta manera, además del conocimiento de los objetivos y estrategia educativa de la entidad, se obtuvo una clara comprensión del comportamiento y alineación de cada uno de estos directivos con dichos objetivos y estrategia. Finalmente, se realizó también una entrevista con el Jefe de Administración y Finanzas del Colegio, buscando conocer la visión financiera de la institución que complementa a la visión educativa presentada por los directores escolares.

### *5.1.3.1 Director General*

#### *Objetivos y Estrategia*

En la entrevista con el Director General del Colegio, quedó en evidencia un claro objetivo con respecto a la educación de los alumnos: la formación de buenas personas. Para realizar esto la entidad se centra en diversos valores básicos que garantizan el buen comportamiento de los alumnos y exalumnos como personas y como católicos. Esta formación religiosa es un punto muy fuerte en la entrevista realizada.

El actual Director General ha estado en el Colegio desde la fundación del mismo, imprimiendo su forma de educar en el comportamiento general de la institución.

### *Servicio y Clientes*

El Director General ha señalado que el principal cliente objetivo que tiene el Colegio es aquella familia que busca la formación cristiana de sus hijos. Agregó que para atraer a estos clientes, y teniendo en cuenta la comunicación boca a boca, el Colegio mantiene actualizada toda la información que considera de importancia, principalmente en su sitio de Internet.

Adicionalmente, mantiene reuniones periódicas con las familias de los alumnos y utiliza distintos medios de comunicación, como por el ejemplo el Anuario.

### *Procesos*

Al conversar acerca de la evolución del colegio a lo largo de los años y de los cambios estructurales que se fueron dando hasta la situación actual, el Director General coincide con Antúnez (2003) al tener bien en claro que el Colegio está compuesto tanto por una estructura formal como por una informal, esta última determinada por las características y comportamientos que presenta cada una de las personas que trabajan en la institución.

Con respecto a la situación actual del Colegio, el Director General se muestra conforme. Él considera que para la correcta evolución de un colegio se debe mantener al personal docente capacitado (por lo menos una capacitación anual) y buscar la constante innovación tanto en la metodología de enseñanza como en los diversos procesos que afectan la educación. A modo de ejemplo, destacó cómo se había realizado una investigación con profesores y especialistas de manera tal de diseñar una mochila que se adapte a las necesidades específicas de los alumnos de la Primaria, garantizando el transporte de la menor cantidad de útiles. Este tipo de comportamiento está relacionado a lo que Bolívar (1999) llamaba buenas escuelas, es decir aquellas escuelas que realizan procesos de innovación incluyendo tanto a alumnos como profesores y diversos miembros de la comunidad educativa, en busca de mejorar la calidad de la enseñanza.

Al consultarle acerca del mecanismo para la toma de decisiones estratégicas y educativas, el Director General comentó que mensualmente se realiza una reunión del llamado Comité de Dirección, conformado por el Director General, el Director de Primaria, el Rector de Secundaria, el Jefe de Administración y Finanzas y los Accionistas de la entidad, para analizar la evolución del Colegio y determinar la estrategia y las inversiones a realizar. Por otro lado, también existe una Comisión de Enseñanza, conformada por el Director General, el Rector de Secundaria, el Director

de Primaria, la Directora de Jardín de Infantes y el Director de Estudios. Mediante las reuniones de esta comisión se considera la opinión de cada uno de los miembros y se toman todas las decisiones que definen el camino a seguir por el Colegio en materia de educación y capacitación de docentes. Este trabajo en equipo permite una correcta visión de las distintas alternativas y es una de las cuatro características que Antúnez (2004) menciona de las escuelas como organizaciones, al decir que el trabajo en equipo constituye una necesidad, siendo este un objetivo en la educación escolar.

Como una característica importante del Colegio, el Director General ha resaltado el entrenamiento constante de sus empleados, tanto administrativos como docentes. Señaló que, adicionalmente, siempre se analizan los resultados del año, comprendiendo los aspectos positivos y las oportunidades de mejoras, teniendo en cuenta tanto las calificaciones de los alumnos como sus comportamientos, el clima generado en el Colegio durante el año, las reuniones con los padres, etc. Agregó que de esta manera la institución progresa, adaptándose a las nuevas metodologías de enseñanza y analizando los obstáculos que se le puedan presentar. Esta forma de trabajo se encuentra alineada con el concepto de Aprendizaje Organizacional, mencionado, entre otros autores, por Senge (1990).

Finalmente, al consultarle si consideraba que debería cambiar algo, tanto desde el punto de vista educativo como administrativo, el Director General dejó en claro que él se encuentra constantemente buscando la manera de mejorar las cosas. Es decir, que considera una necesidad permanente el entender los distintos procesos educativos y administrativos de la institución, analizando la posibilidad de realizarlos de manera distinta en busca de un aprendizaje y mejora continua.

#### *5.1.3.2 Director de Primaria*

##### *Objetivos y Estrategia*

La entrevista con el Director de Primaria mostró una clara alineación con lo expresado por el Director General.

Este funcionario resaltó la importancia de la formación de buenas personas como producto final de la Institución, basándose en el respecto por el prójimo.

En ese sentido mencionó diversos valores a transmitir a los alumnos:

- Valores Vitales, para el desarrollo del alumno.
- Valores útiles, para el desarrollo profesional.
- Valores lógicos, en relación al saber.

- Valores estéticos, relacionados con las artes.
- Valores éticos, relacionados con la moral, la convivencia y el comportamiento.
- Valores religiosos, basándose en la fe en Dios.

Al menos una vez por año, al tratar de comprender si se transmiten con éxito los valores objetivo del Colegio, el Director de Primaria analiza si existieron casos de indisciplina durante el año considerando también el ámbito de la sección Secundaria, ya que la gran mayoría de los alumnos de Secundaria también lo fueron de la Primaria en ese mismo colegio.

#### *Servicio y Clientes*

Un punto importante de la entrevista se relacionó con el tipo de comunicación con los padres de los alumnos. Expresó que una vez al año se realiza una reunión con los padres de cada año de la Primaria, para comentarles cómo va a ser el año lectivo y despejar las principales dudas que puedan tener. Adicionalmente, durante el año se tienen reuniones con los padres que lo soliciten o con los padres de alumnos que el Colegio considere necesario.

Otra forma en que se mantiene una comunicación fluida es mediante la página de internet del Colegio, en la cual los padres, utilizando un usuario y contraseña, acceden a información acerca de su hijo, del Colegio y acerca de cualquier tema que necesiten profundizar.

Esta tarea de comunicación que se encuentra fuertemente respaldada por el Director de Primaria está dentro de los distintos roles que Antúnez (2004) menciona para un directivo escolar.

#### *Procesos*

Como un aspecto importante de la entrevista, el Director de Primaria resaltó la importancia de la capacitación del equipo docente. Señaló que anualmente todos los docentes son capacitados tanto en aspectos pedagógicos como en temas de primeros auxilios, pues se considera de gran importancia que el personal docente cuente con las aptitudes necesarias para brindar un servicio integral y completo a todos los alumnos.

También considera que es necesaria una buena comunicación entre todos los empleados. Es por esto que realiza reuniones periódicas con los distintos Coordinadores de Grado y docentes, de manera de tener un claro conocimiento de cuál es el ambiente que hay en el Colegio. Adicionalmente, se asegura personalmente

que todos sus empleados tengan en claro cuál es el organigrama de la institución, de forma que puedan saber a quién recurrir para cada tema que pueda surgir.

Al consultarle acerca de cuáles son las ventajas que presenta el Colegio con respecto a otras instituciones, el Director de Primaria destacó que desde el punto de vista operativo se busca constantemente la innovación. Como ejemplo describió el diseño de un cuaderno para ser utilizado por los alumnos de Primero a Tercer grado de Primaria, el cual es de hojas cuadrículadas pero presentando cuadrados de mayor tamaño con respecto al estándar. Señaló que ese diseño se basó en un estudio que demostró que este tipo de hoja ayuda en el aprendizaje de alumnos de ese rango de edades.

#### *5.1.3.3 Rector de Secundaria*

##### *Objetivos y Estrategia*

En la entrevista con el Rector de Secundaria, nuevamente se resaltó el objetivo de formar como buenas personas a los alumnos. Resulta muy interesante la alineación de conceptos que existen entre los tres principales directivos del Colegio.

El Rector de Secundaria pretende que los alumnos generen un sentido profundo de responsabilidad frente a las decisiones que realicen, siempre basándose en los valores cristianos que el Colegio busca transmitir, tanto mediante la educación en las aulas, como con el ejemplo de comportamiento de sus autoridades.

##### *Servicio y Clientes*

El Rector de Secundaria realiza un seguimiento general de los alumnos que habitualmente presentan bajas calificaciones en las distintas materias. Considera importante entender las causas que pueden estar generando este rendimiento por debajo de lo requerido y de esta manera brindar el soporte necesario para mejorar esa situación.

Otro indicador que utiliza es el nivel de repitencia que presentan los alumnos de la sección Secundaria. Al realizar los análisis correspondientes, no se concentra solamente en los alumnos sino también en los profesores y sus metodologías de enseñanza.

Adicionalmente tiene reuniones periódicas con los padres de los alumnos, de manera de poder tener un conocimiento del grado de satisfacción que presentan frente al Colegio.

##### *Procesos*

El punto más destacado de la entrevista fue el relacionado con su opinión sobre si el Colegio se encuentra en el camino correcto. El Rector de Secundaria ha señalado como fundamental el hecho de que la institución se encuentra constantemente innovando sus procesos, tanto educativos como administrativos. Por otro lado, también ha resaltado que año tras año la entidad como un todo organizado aprende de lo realizado en el pasado, de forma tal de poder madurar y progresar como organización.

Como se ha mencionado anteriormente, estos conceptos se encuentran alineados con Bolívar (1999) y Senge (1990), que se expresan a favor de la innovación y el aprendizaje organizacional respectivamente.

Al consultarlo acerca de la satisfacción del personal con el Colegio y la comunicación con las familias, el Rector de Secundaria expresó que estas actividades son parte de sus funciones. Él considera que en su labor diaria debe mantener un diálogo fluido tanto con el personal del Colegio como con las familias que integran la comunidad educativa de la institución. Considera que su rol implica ser el representante del Colegio respecto en el ámbito de la educación Secundaria, para lo cual debe convocar reuniones y ser interlocutor ante los padres de los alumnos. Asimismo, ha expresado que debe ser un líder para lograr que los docentes y empleados administrativos trabajen en equipo y cumplan con los objetivos establecidos, y que debe encontrarse siempre capacitado y al día con la currícula establecida, y tener una capacidad analítica que le permita determinar si el camino que se está recorriendo es el correcto.

Esta descripción de sus funciones como Rector se encuentran alineadas con los roles que establece Antúnez (2004) para un directivo escolar.

#### *5.1.3.4 Jefe de Administración y Finanzas*

En la entrevista realizada al Jefe de Administración y Finanzas se le efectuaron preguntas distintas a las realizadas a los directivos del ámbito educativo.

El equipo de administración y finanzas es de suma importancia para el Colegio, ya que permite la toma de las decisiones relacionadas con el aspecto comercial y financiero, como ser la política de precios o la salarial.

En primer lugar se le consultó acerca de cuáles son los indicadores que considera de mayor importancia para la toma de decisiones desde el punto de vista financiero y administrativo. Como principal indicador mencionó al EBITDA, es decir a los *resultados*

*antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones*, un indicador que permite interpretar adecuadamente la capacidad de generación de fondos del Colegio.

Al consultarle acerca de la política de inversiones, contestó que la misma existe y forma parte de la política de distribución de utilidades, que a su vez se relaciona con la política de financiamiento. Señaló que la política de distribución de utilidades establece que, habitualmente, un 30% de las utilidades se destine a nuevas inversiones. Sin embargo, el monto destinado a estas puede aumentar en la medida de la importancia de los objetivos a cumplir y el financiamiento que se consiga en plaza. Como ejemplo señaló el siguiente: Supongamos que se decide efectivamente destinar un 30% de las utilidades para financiar nuevas inversiones. Si el monto total de las inversiones supera el monto destinado porque se pretende construir un nuevo edificio, se buscará el financiamiento más adecuado para este objetivo particular a partir de capital propio o de terceros. Si el monto de las inversiones no supera el monto destinado, se define la orientación de las mismas dentro de las políticas de largo plazo (como ser reequipamiento educativo, capacitación, reacondicionamiento edilicio, satisfacción interna, etc.).

Con respecto al costo por alumno, para mantener el mismo en un nivel que garantice un margen de utilidad razonable, el Jefe de Administración y Finanzas señaló que el Colegio utiliza el análisis del punto de equilibrio económico para el cual conviene abrir un curso.

Por último comentó que actualmente existen normas de procedimiento para muchos procesos, sobre todo los de mayor importancia. Aun cuando deben ser muy pocos los actos no pautados por normas, no existe por ahora un único manual de procedimientos que nucleee todas las normas, las vincule y sistematice.

La consolidación del estudio realizado y las respuestas obtenidas en las diversas entrevistas generó la información que se detalla a continuación. La misma resultó de gran importancia para el diseño del TCI elaborado.

## 5.2 El Colegio

### 5.2.1 Fines

El Colegio busca formar buenas personas, como síntesis de estas 3 características: buenos estudiantes, buenos ciudadanos y buenos católicos. Aplica para ello un sistema educativo que propone valor agregado al alumno egresado, a través de su gestión y metodología de enseñanza, que comprende la Educación Básica (Jardín de Infantes), Educación Primaria y Educación Secundaria (ver pregunta 1 en Anexo A).

Para su lograr su objetivo, se apoya en un grupo básico de valores:

- **Valores Vitales:** Hacen a la subsistencia. La educación es una herramienta que permite el desarrollo integral del individuo, que luego influye en toda la sociedad.
- **Valores Útiles:** Hacen a la calidad de vida. La educación en sí es un fin útil que desea todo ser humano y que favorece su desarrollo profesional.
- **Valores Lógicos:** Refieren al saber, teniendo presente que lo que no se conoce, no puede ser enseñado.
- **Valores Estéticos:** En las artes (plásticas, literarias, dramáticas...).
- **Valores Éticos:** Hacen a la moral, a la convivencia y al comportamiento. Los fines éticos refieren a las características que se espera adquieran los egresados del Colegio haciendo referencia a una integración de valores esenciales. El cuerpo directivo y docente se vale no solo de cursos teóricos, sino también del ejemplo directo de su accionar.
- **Valores Religiosos:** Fines últimos del hombre, su fe en Dios. Servir a la sociedad educando a partir de diferenciales esenciales, siendo uno de los principales la formación de los alumnos y del personal en la religión católica.

Todos estos valores forman un sistema jerarquizado y para el Colegio, los valores predominantes refieren a los Vitales, Lógicos, Éticos y Religiosos, dado el perfil de individuos que se espera generar y el modo en el que se propone enseñar y educar.

El estilo de una institución educativa es el resultado de un modo de pararse frente a la vida, cristalizado a través de formas concretas de educar. En el Colegio este estilo es propio y se ha forjado a través de muchos años de experiencia concreta de su fundador y del equipo de docentes y administrativos que lo acompaña. Su visión surge



de contemplar en profundidad la realidad del hombre, tanto del varón como de la mujer, teniendo en cuenta especialmente, el carácter dinámico de un ser en continuo crecimiento y formación, y asumiendo sus tres dimensiones fundamentales: corporeidad – afectividad – espiritualidad, no como compartimentos estancos, sino formando una unidad orgánica, la persona humana (ver pregunta 1 en Anexo A).

### 5.2.2 Recursos

Toda institución educativa genera consecuencias de nivel social. Es decir, que interactúa con otras entidades semejantes en busca de coincidencias para superar sus limitaciones y diferencias individuales y poder así cooperar en el logro de valores compartidos. Por ello, los medios o recursos con los que cuenta el Colegio le permiten que se diferencie de otros y, al mismo tiempo, se parezca a otros.

El Colegio cuenta, básicamente, con los siguientes recursos (información obtenida mediante la Observación in situ y el Análisis de documentos):

- Personal. La institución está conformada por un total de 197 personas, las cuales se distribuyen de la siguiente forma:
  - Docentes: profesores, maestros y tutores: 162 personas.
  - Administrativos: directivos y empleados administrativos: 20 personas; empleados de limpieza y comedor: 15 personas.
- Recursos Físicos:
  - Edificio: Tiene una superficie cubierta de 3.800 m<sup>2</sup>, distribuidos en Subsuelo, Planta Baja y tres pisos. Cuenta con un ascensor que conduce a los pisos superiores, ante la posibilidad de que algún alumno no pueda subir las escaleras por alguna dificultad motriz que presente. Las instalaciones sanitarias, eléctricas y de gas cuentan con las habilitaciones pertinentes para funcionar. También se satisfacen todos los requerimientos legales y normativos en cuanto a seguridad e higiene (cantidad de matafuegos, salidas de emergencia y señalización de las mismas, cantidad de metros cuadrados por alumno y baños, etc.).
  - Equipos, Muebles y Útiles Didácticos y Administrativos: El equipamiento y la mueblería son los adecuados tanto para el personal como para la cantidad de alumnos que posee el Colegio.

- Recursos Financieros: El Colegio no recibe subsidios estatales, solventándose exclusivamente con las cuotas que percibe de los padres de alumnos y de los aportes de sus accionistas.
- Sistemas de Información: La información general de la entidad es generada por las Secciones de Administración y Finanzas y de Sistemas Informáticos, en tanto que la Secretaría Académica registra y evalúa los rendimientos académicos de los alumnos, como la asistencia y otras variables.

### **5.2.3 Organización**

Dado que el Colegio es una organización, la misma está conformada por un conjunto de elementos o participantes que se vinculan sistémicamente para lograr los fines de la entidad. En ella, tanto los accionistas con su dinero, como los dirigentes con su gestión, como los docentes con su capacidad de enseñar y con sus conocimientos adquiridos, ofrecen medios para que la institución logre su objetivo de transformar la materia prima, esto es, los alumnos, en un producto socialmente útil: un conjunto de buenos estudiantes, buenos ciudadanos y buenos católicos, es decir, un conjunto de buenas personas.

En la estructura organizativa de esta Colegio (ver pregunta 12 en Anexo A), el Director General es la máxima autoridad. Luego, según la unidad de que se trate, la autoridad y el poder de decisión operativo son delegados en distintos directivos (estructura formal e informal mencionada en el Capítulo 1).

En el Anexo B puede verse un Organigrama de la entidad, en el que se destacan los siguientes puestos de trabajo:

#### ***Dirección General***

- Director General
- Secretaria General

#### ***Jardín de Infantes***

- Directora de Jardín de Infantes
- Secretaria de Jardín de Infantes
- Coordinadora de Sala, para cada una de las Salas (de 3, 4 y 5 Años)

#### ***Primaria***

- Director de Primaria

- Vicedirectora de Primaria (a cargo de los Grados 1 a 7)
- Secretaria Académica de Primaria
- Coordinadora de Catequesis
- Coordinadora de Inglés
- Coordinador de Educación Física
- Coordinador de Grado (para cada uno de los Grados, 7 en total)
- Asesora de Lengua Española

### **Secundaria**

- Rector de Secundaria
- Directora de Secundaria (a cargo de los Años 1 a 5)
- Secretaria Académica de Secundaria
- Director de Estudios
- Coordinador de Pastoral
- Coordinadora de Inglés
- Coordinador de Educación Física
- Preceptor de Curso (para cada uno de los Años, 5 en total)

### **Administración y Finanzas**

- Jefe de Administración y Finanzas
- Encargado de Administración
- Encargado de Comedor
- Encargado de Limpieza
- Jefe de Personal
- Jefe de Sistemas Informáticos

Todos los directivos toman decisiones en función de las políticas definidas y procedimientos detallados en los diferentes reglamentos diseñados (ver pregunta 10 en Anexo A).

Las decisiones estratégicas son igualatorias, participativas y discrecionales, mientras que las decisiones operativas son tomadas jerárquicamente, según la especialización o bien centralizadas.

Existe un **Consejo de Dirección**, presidido por el Director General e integrado por los Accionistas de la organización, el Jefe de Administración y Finanzas, el Rector de Secundaria y el Director de Primaria, que se reúne mensualmente para considerar la

marcha del Colegio, y que en la última reunión de cada Ejercicio Anual establece el Plan Estratégico Anual y el Plan de Inversiones para el siguiente ejercicio (ver pregunta 13 en Anexo A).

También puede observarse la presencia de una **Comisión de Enseñanza**, integrada por el Director General, el Rector de Secundaria, el Director de Primaria, la Directora de Jardín de Infantes y el Director de Estudios, que coordina los contenidos didácticos y la modalidad de prestación de los servicios educativos y establece, en definitiva, la propuesta de inversiones relacionada con la capacitación y entrenamiento del personal, que integra el Plan de Inversiones de la entidad que aprueba el Consejo de Dirección.

Tanto el Consejo de Dirección como la Comisión de Enseñanza tienen un comportamiento alineado a los componentes de la gestión escolar vistos en el punto 2.2.

En el caso de las secciones educativas propiamente dichas, para cada nivel se identifican diferentes formas de organizarse frente a una misma situación (información obtenida mediante la Observación in situ y el Análisis de documentos).

Por ejemplo en la sección Jardín de Infantes las salas son mixtas, y cuentan con un máximo de 20 alumnos, con una maestra titular a cargo y una maestra auxiliar.

En el caso de Primaria, los cursos se conforman con no más de 25 alumnos en dos divisiones. Alumnos y alumnas cursan sus materias en aulas separadas (co-educación), teniendo como momentos de encuentro y socialización el recreo, el comedor, actividades extraprogramáticas, etc.

En el caso del nivel Secundaria existen dos divisiones por curso, con un máximo de 30 alumnos por clase. En forma similar al nivel Primaria, los alumnos y alumnas cursan sus materias en aulas separadas (co-educación), teniendo como momentos de encuentro y socialización el recreo, el comedor, actividades extraprogramáticas, etc. En particular, los cursos de 5º Año son mixtos, y se dividen en grupos según el área de orientación elegida por el alumno/a.

En cuanto a otras unidades organizativas, merecen destacarse las de Comedor y Limpieza. Ambas responden directamente al Jefe de Administración y Finanzas y, funcionalmente, a los Directores de las secciones educativas, cumpliendo con sus tareas y horarios en función de lo especificado en los procedimientos definidos al efecto.

Acerca de los principios clásicos de administración relacionados con la estructura organizativa, merece señalarse que:

- Las secciones antes descriptas toman las decisiones operativas que les competen técnicamente, pero las decisiones de nivel estratégico están fuertemente centralizadas en el Consejo de Dirección, que toma las decisiones de manera colegiada. Lo mismo ocurre con las decisiones de carácter didáctico que adopta la Comisión de Enseñanza.
- El principio de unidad de mando no se verifica estrictamente, ya que en las secciones educativas (Jardín de Infantes, Primaria y Secundaria), existen algunas unidades (Educación Física, Catequesis / Pastoral, Inglés) que dependen jerárquicamente de la Dirección de una de esas unidades pero funcionalmente de alguna de las restantes. Lo mismo ocurre con las unidades de Limpieza y Comedor antes mencionadas.

Las dependencias funcionales reflejan que en el Colegio se verifica la especialización propuesta por Fayol (1987), ya que cada una de las unidades organizativas está al mando de un especialista en la tarea que las caracteriza, que fundamenta dichas dependencias funcionales.

La estructura del Colegio se encuentra alineada con lo señalado en el punto 2.3.7.

### **5.3 Caracterización del servicio**

El Colegio es una institución privada incorporada a la enseñanza oficial que brinda servicios educativos onerosos (ver pregunta 5 en Anexo A), siendo sus *Atributos Diferenciales*:

- Exigencia amable.
- Autoridad como servicio.
- Educación individualizada.
- Cercanía con los padres y contacto con la realidad.
- Unidad entre doctrina y experiencia de fe religiosa.

### **Objetivos Estratégicos**

Si bien el Colegio no ha definido de manera explícita sus objetivos estratégicos, tomando como base las entrevistas ya mencionadas y el análisis de documentación,

se desprende que sus Objetivos Estratégicos (en función del punto 3.1) son los siguientes:

- Ser un colegio que eduque a sus alumnos bajo los valores cristianos.
- Ser reconocido por la calidad de conocimientos que presentan sus alumnos.
- Ser referente en el mercado por la innovación constante en sus procesos, en busca de la mejora continua de la educación en Argentina.
- Buscar, reclutar y retener a la gente más capacitada en todos los niveles básicos de la organización: didáctico, técnico y administrativo.

El objetivo primordial del Colegio y que integra a todos los objetivos específicos anteriores, es ser una organización con un impacto positivo permanente sobre el entorno social en el que actúa.

### 5.3.1 Producto

El Colegio ofrece educación a un sector determinado de la comunidad, siendo una entidad de gestión privada. *Quién* aprende, *qué* aprende, y *cómo* aprende, son tres decisiones estratégicas en los que deberán encuadrarse los objetivos del Colegio. El *qué* debiera ser aprendido por el alumno, o el contenido que incorpora para su actuación a lo largo de su vida, refiere a un conjunto de datos y lenguaje que permita al alumno crecer y formarse para ser *buen estudiante*, *buen ciudadano* y *buen católico*, en síntesis, ***una buena persona*** (ver pregunta 6 en Anexo A).

#### 5.3.1.1 Buenos Estudiantes

El Colegio busca siempre la verdad por encima del utilitarismo. Se pretende que cada alumno pueda entregar su vida a aquella manifestación de la verdad para la que se siente llamado, decisiva en el descubrimiento de su propia vocación y en su elección profesional o laboral. Que pueda utilizar las técnicas aprendidas en cada asignatura, para una mayor eficacia en el estudio, con la conciencia clara de que las mismas deben acompañar y estar al servicio de esta pasión por la verdad.

#### 5.3.1.2 Buenos Ciudadanos

El alumno se inserta en una comunidad jurídicamente organizada. Como buen ciudadano debe colaborar con los demás, cumplir las normas justas y ser pacífico. Además, debe ser educado, responsable, honrado, equitativo y solidario, y participar a

través de los movimientos ciudadanos para ayudar a mejorar la convivencia y procurar de un modo continuo el bien común.

#### *5.3.1.3 Buenos Católicos*

El Colegio es laico católico, pionero en este estilo. Cree que el compromiso de transmitir la Fe en Cristo no es responsabilidad exclusiva de los clérigos y consagrados sino de todo bautizado. No limita la Fe al hecho de desarrollar una catequesis, sino que intenta brindar una cosmovisión cristiana. Ha asumido un compromiso con su diócesis y con su obispo, atentos a sus necesidades y pedidos. Desea transmitir la fe en Jesús sin imposiciones, confiando en que es Cristo quien atrae a los chicos. Por ello se esfuerza en favorecer el encuentro con Jesús, vivo y actuante, intentando transparentar a Cristo, y remover los obstáculos para que se dé ese encuentro personal con Él. El amor a la Madre de Jesús, la Virgen María, es parte del clima espiritual que, con mucha alegría y devoción, viven sus alumnos y profesores. Todo esto se cristaliza en los retiros, misas, misiones y demás actividades, que siempre son de libre asistencia y que han dado como resultado una enorme, espontánea y fresca participación por parte de los alumnos.

#### *5.3.1.4 El Producto sintético: Buenas Personas*

El Colegio entiende la educación como un camino, no solo intelectual sino también moral, que permita orientar al alumno en la búsqueda de su destino trascendente. Pero no se trata de una moral rigorista, aquella del límite por el límite mismo que siempre fracasa, sino de un camino moral que expanda las auténticas capacidades del alumno. Con claro conocimiento de sus límites, pero sabiendo que los alumnos están en función del crecimiento como personas, los educa en la libertad responsable y en la capacidad de tomar decisiones de acuerdo a los valores que están latentes en los corazones de sus alumnos. Los ayuda a sacar de sí mismos todo su potencial, sabiendo que cuando uno crece en sus puntos fuertes, el campo de las debilidades y los puntos negativos se va reduciendo.

En el contexto anterior, el Colegio sitúa lo que cree que es su misión: la formación de jóvenes con un gran amor a Jesús, a María y al prójimo en general, procurando en todo momento el bien común y la solidaridad como conducta básica del ciudadano, y desarrollando simultáneamente una acción evangelizadora como miembro de la Iglesia Católica.

### 5.3.2 Mercado

Se identifica como potenciales clientes a las familias que buscan para sus hijos una formación cristiana en el marco de los valores que inculca el Colegio. En la actualidad, el público particularmente interesado en sus servicios está mayoritariamente constituido por familias de poder adquisitivo medio y alto, con residencia generalmente en los barrios cercanos al Colegio.

A su vez, la oferta educativa es muy amplia. En la zona existen otras instituciones que ofrecen un servicio similar, por lo que los Atributos Diferenciales del Colegio juegan un rol importante al momento de identificar el valor agregado del producto y captar la porción de demanda necesaria.

### 5.3.3 Tecnología

El conocimiento necesario para ofrecer un servicio como la educación, fue adquirido por la organización a partir de la investigación y el desarrollo propio. Siendo una actividad regulada por el Ministerio de Educación de la Nación, el servicio se presta de la forma en que este dispone y atendiendo también a los requerimientos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, donde se localiza la entidad. Una vez aceptados dichos términos, el Colegio emplea una dinámica particular en su funcionamiento que le permite perfeccionar su producto a través del mejor uso de sus recursos (ver pregunta 6 en Anexo A). Considera que el estudiante debe ser administrado desde su ingreso a través de su desempeño y promoción hasta su egreso. Es por ello que hace hincapié en una técnica educativa particular: las *Tutorías*, que son una herramienta concreta y contribuyen a crear el clima especial que se vive en el Colegio y del que puede dar testimonio todo aquel que forma, y ha formado parte del mismo. Así resulta que una de las características principales de esta institución es que las operaciones están diseñadas de forma tal de que el *Trato Personal* ocurra entre docente y alumno.

La institución, a su vez, hace empleo de *Tecnologías Informáticas* con énfasis en herramientas de Internet aplicadas a las comunicaciones y, en menor medida, a los medios audiovisuales. Emplea aplicaciones específicas como es el caso de la Contabilidad, para la que se utiliza el sistema Bejerman, y en la creación y actualización de la Base de Datos relacionadas con el rendimiento académico de los alumnos (notas, promedios, regularidad) y con la asistencia (porcentajes de presentismo, faltas justificadas, o por retirarse antes de horario de clase), para la que se utiliza el sistema LapSoft.



Los avances tecnológicos y los rápidos cambios en el entorno de la entidad, han sido y son evaluados constantemente por sus directivos para alcanzar eficientemente los objetivos según el contexto enfrentado.

### 5.3.4 Requerimientos Normativos

En cuanto al marco normativo de la actividad del Colegio, existen normas constitucionales, leyes y decretos que forman una estructura jurídica vinculada con la educación (información obtenida mediante la Observación in situ y el Análisis de documentos). La norma principal es la Ley de Educación Nacional, que establece los objetivos de la educación nacional e instituye las disposiciones referentes a la organización de las instituciones de enseñanza. A través de la misma se pretenden fijar los lineamientos de la política educativa, destacándose que la educación debe:

- Posibilitar el desarrollo de una conciencia sobre nutrición, salud e higiene que contribuya a la prevención de las enfermedades y de las dependencias psicofísicas.
- Fomentar las actividades físicas y deportivas para el desarrollo armónico integral de las personas.
- Promover la conservación del medio ambiente según las necesidades del ser humano como integrante del mismo.

Todas las actividades y tareas de los participantes en la institución están claramente especificadas en manuales de normas y procedimientos, y se vinculan siempre con los objetivos y políticas estratégicas y los Atributos Diferenciales antes mencionados.

Las normas relativas a la convivencia y a las cuestiones académicas son las más relevantes, ya que se diferencian para los distintos niveles de enseñanza (Jardín de Infantes, Primaria y Secundaria). En ellas se especifica claramente cómo y en base a qué deberá actuarse frente a determinadas situaciones.

El respeto por las normas permite alinear los medios con los objetivos, siendo la educación el servicio ofrecido, que a su vez, guardará relación directa con los valores, la visión y los intereses de los participantes que constituyen la organización. Por ello, es necesario una estrategia adecuadamente formulada, que integre los objetivos y políticas de la entidad y, a la vez, que establezca la secuencia coherente de las acciones a realizar. En este sentido, las políticas son guías que definen el campo de acción, los aliados y los oponentes a encontrar en él, y por ello es importante su

correcta definición e implementación. Como ya se ha dicho antes, el Consejo de Dirección establece el Plan Estratégico anual de la entidad.

## **5.4 Desarrollo del servicio**

Se desarrolla el servicio de la educación mediante cinco funciones principales: procesos, posicionamiento, administración y finanzas, personal y sistemas informáticos.

### **5.4.1 Procesos**

El producto que se ofrece responde inicialmente al *qué se enseña*, es decir al contenido, información y datos que se pretende transmitir a los alumnos. Esto está dado inicialmente por el estado, como se mencionó con anterioridad. A partir de las exigencias del gobierno, el Colegio incorpora al *qué enseñar* un valor agregado significativo, aplicando las tecnologías educativas referidas en el punto 5.3.3. En síntesis, la prestación del servicio educativo incluye a los 3 niveles de enseñanza: Jardín de Infantes, Primaria y Secundaria.

Los procedimientos operativos se refieren a la enseñanza, los alumnos, profesores, maestros, servicios auxiliares de secciones educativas y de oficina, entre otros. En su ejecución siempre se elige el camino de la exigencia amable que cree en las capacidades del otro y que también sabe respetar, ser cálido, escuchar y dialogar (ver preguntas 6 y 7 en Anexo A).

### **5.4.2 Posicionamiento**

El servicio educativo se apoya mucho en el *boca a boca*, es decir en la recomendación que se va dando de persona a persona (ver pregunta 8 en Anexo A). Teniendo este factor bien claro, el Colegio trabaja paralelamente para mantener un excelente nivel de información sobre el mismo en su sitio de Internet, de manera que se pueda encontrar información relevante y confiable sobre su desempeño, que permita al potencial cliente la percepción de la identidad del servicio educativo y la ideología del Colegio, y que genere su interés para llamar al Colegio y solicitar una entrevista.

Como complemento, la entidad se pone en contacto periódicamente con los medios de comunicación para conseguir espacio en los mismos a través de notas o reportajes a directivos, cartas de lectores, etc.

Una muy importante actividad publicitaria es la difusión del Anuario del Colegio y de la Antología Literaria (libro de cuentos escritos por los alumnos) en distintos ámbitos académicos. Un ejemplo claro de esto es la presentación de la Antología Literaria que se efectuó en 2007 en la Universidad Católica Argentina a cargo del Prof. Alfredo Van Gelderen, a la cual asistieron padres, alumnos y docentes. La invitación a la misma fue realizada a través del diario La Nación, además de los medios comúnmente utilizados internamente.

En definitiva, el Colegio mantiene una relación fluida con todos los grupos o conjuntos sociales que tienen un interés particular en su actividad: la Comunidad Educativa (Directivos, Docentes, Administrativos, Familias y Alumnos), Gobiernos Nacional y Local, y Proveedores y Competidores. Esto se encuentra alineado a lo señalado en el punto 2.3.2.

#### **5.4.3 Administración y Finanzas**

La función de administración y finanzas comprende en primer lugar las actividades básicas de administración de fondos, cobranzas, calificación de clientes, compras, facturación, impuestos, seguros y contabilidad general. A estas se agregan otras tareas de importancia para la toma de decisiones, destacándose la preparación de: presupuesto mensual de tesorería; proyecciones económico-financieras trimestrales que comprenden el estado de resultados, el estado de situación patrimonial, el estado de flujo de efectivo e inversiones en bienes de uso y activos intangibles; presupuestos mensuales de variables operativas relacionadas con alumnos, docentes y administrativos (ver preguntas 19 y 20 en Anexo A).

En base a las proyecciones mencionadas y a las estadísticas del sector educativo del país y de la zona de localización del Colegio, se toman las principales decisiones del Colegio con respecto a la política de precios y salarial. Asimismo, se analizan periódicamente los costos por curso y por alumno, el costo de personal de la institución y el costo por actividad, y se determinan las inversiones a realizar (ver pregunta 21 en Anexo A).

Normalmente, la política de distribución de utilidades establece que un treinta por ciento de las utilidades del ejercicio se destine a nuevas inversiones en bienes de uso

y activos intangibles en el siguiente ejercicio. No obstante, el monto final de inversiones puede finalmente superar ese valor, según la importancia de los objetivos a cumplir y del financiamiento que se consiga en plaza. Si el monto de las inversiones fijado es superior al 30% de las utilidades, se buscará el financiamiento más adecuado para este objetivo a partir de capital propio o de préstamos financieros de terceros. Si el monto no supera el de la política, se define la orientación de la inversión en el marco de los objetivos de largo plazo: reequipamiento educativo, capacitación, reacondicionamiento edilicio, satisfacción interna, etc. (ver pregunta 19 en Anexo A).

Con respecto al costo por alumno, el Colegio prefiere la medición del costo por cursos y grupos de cursos (secciones). De esta manera se determina con cuántos alumnos podría abrirse un curso, o sea, el *punto de equilibrio por curso*. Si se utilizara el punto de equilibrio por sección debería considerarse también el grado de ocupación de cada curso, pues a veces se decide abrir un curso con pocos alumnos, debido a que los mismos arrastran varios hermanos que van hacia otros cursos; entonces, si se mide el costo real por alumno de este curso abierto, no se reflejaría el beneficio que por otra parte se tiene al ingresar a todos los hijos de la familia (ver pregunta 21 en Anexo A).

Adicionalmente, la sección de Administración y Finanzas se encarga del desarrollo, implementación y control de aplicación de las normas y procedimientos para los diversos procesos dentro del Colegio. Estas normas y procedimientos contemplan el empleo de la tecnología informática referida antes en el punto 5.3.3 y más adelante en el punto 5.4.5.

El Colegio visualiza su servicio considerando la importancia de que cada función sea correctamente realizada y es por ello que se ha diseñado la normativa para garantizar la asignación correcta de los recursos al logro de los objetivos. Así, desde el punto de vista operativo existe un buen número de procedimientos documentados, desde la limpieza y seguridad, administración y dirección, hasta la misma enseñanza académica (diversos ejemplos: toma de asistencia, procedimiento frente a manifestaciones, procedimiento frente a un caso positivo de influenza A, normas de comunicación relacionadas con el uso de carteleros o afiches para la comunicación de las novedades, cuadernos de observaciones).

No obstante, la entidad no cuenta en la actualidad con un manual de organización que nuclea todas las normas, las vincule y sistematice.

#### **5.4.4 Personal**

La función de Personal es responsable de los recursos humanos de la organización, desde que ingresan hasta que se retiran de la misma. Abarca tres aspectos bien diferenciados:

- Relaciones Laborales: responsable de la negociación con el sindicato y delegados del personal.
- Administración de Personal: responsable de los requerimientos administrativos vinculados con el personal durante su vida en la institución.
- Relaciones Humanas: se ocupa del bienestar del personal, de desarrollar una cultura interna, de intensificar la comunicación, etc.

En particular, el Colegio efectúa un planeamiento de recursos humanos, que contempla tareas vinculadas con la salud e higiene, seguridad, ausentismo, disciplina, ingreso, planeamiento de carrera, evaluación de desempeño, promoción y retiro del personal.

El personal de la organización se compone, sintéticamente, de directivos, docentes y no docentes. A este grupo básico deben agregarse los estudiantes, que constituyen la materia prima a transformar. Si bien se trata de un personal transitorio, el hecho de que los estudiantes ingresen al establecimiento y sean conducidos por los docentes, exige su consideración como personal de la institución mientras dura su permanencia en la misma.

Merece destacarse que esta función se ocupa también de administrar las inversiones destinadas a la capacitación y entrenamiento de todo el personal (ver pregunta 14 en Anexo A), y que representan un componente significativo de las inversiones en activos intangibles del Colegio. Estas inversiones en el personal se definen cuando se desarrolla el Plan Estratégico anual del Colegio.

#### **5.4.5 Sistemas Informáticos**

Esta sección constituye el sistema nervioso de la organización. Las disciplinas informáticas se refieren principalmente a los lenguajes de programación, el desarrollo de programas de cómputos y de las bases de datos. En el caso de la institución educativa, la información es un atributo esencial del producto obtenido. Cabe

diferenciar la información académica, que hace a la enseñanza y a la investigación, de la información política y administrativa que hace a la conducción de la entidad.

En particular, se destacan las siguientes aplicaciones informáticas (información obtenida mediante la Observación in situ):

#### *5.4.5.1 Sistema de Control de Transacciones*

Como se mencionó en el punto 5.3.3, el Colegio utiliza el sistema Bejerman para todo lo relacionado con la unidad de Administración y Finanzas.

#### *5.4.5.2 Sistema de Soporte a las Decisiones Académicas*

Como se indicó también en el punto 5.3.3, el Colegio emplea el sistema LapSoft para la creación y utilización de bases de datos relacionadas con el rendimiento académico de los alumnos y con la obtención de estadísticas de diversos tipos, facilitando la toma de decisiones en materia académica.

#### *5.4.5.3 Sistemas de Comunicación Social*

Los sistemas de comunicación social tienen gran relevancia en el Colegio ya que mediante ellos se transmiten y procesan los valores que se quieren mantener como misión. Si bien la comunicación humana informal es la más importante, tienen su relevancia medios informáticos como son la comunicación por correo electrónico y el empleo de la telefonía móvil.

## **5.5 Características operativas que distinguen al Colegio**

El Colegio presenta una serie de características operativas que le permiten distinguirse del resto de los colegios de la zona de localización y que complementan los Atributos Diferenciales y las Tecnologías Educativas mencionados en el punto 5.3 (ver pregunta 5 en Anexo A):

- Es un colegio laico, reconocido por la Iglesia Católica como colegio católico.
- Es un colegio mixto aunque los varones y mujeres, a partir de primer grado, cursan la mayoría de las materias en forma separada. Los chicos y chicas comparten los recreos, el comedor, y otras actividades, pero habitualmente no están juntos en el aula.

- Es un colegio bilingüe, cuya orientación ha sido aprobada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Los alumnos tienen una carga intensiva de horas de Inglés.
  - El rasgo distintivo de la enseñanza de Inglés consiste en estar orientada a la comunicación. A diferencia de los sistemas de enseñanza bilingües tradicionales, en el Colegio se estudia Inglés como herramienta de comunicación y no a través de contenidos curriculares específicos (biología, ciencias, etc).
  - Las materias que se cursan son:
    - 1º a 3º Grado de Primaria: Language.
    - 4º a 7º Grado de Primaria: Language - Communication and Culture in English.
    - 1º Año de Secundaria: Language - Oral Communication and Culture in English.
    - 2º a 5º Año de Secundaria: Language - Written Communication and Culture in English - Oral Communication and Culture in English.
  - Se evalúa también a los alumnos en las siguientes habilidades de comunicación, siguiendo el proyecto educativo correspondiente:
    - Reading comprehension
    - Oral communicative competence
    - Fluency-oral work
    - Listening comprehension
    - Vocabulary
    - Use of Grammar
    - Punctuation and Spelling
- Tutorías: A partir de 7º Grado de Primaria, cada alumno tiene un tutor que realiza un seguimiento personal, por medio de entrevistas periódicas con el alumno.
- En 5º Año de Secundaria, el Colegio cuenta con un plan de exámenes parciales y finales similar al que los estudiantes tendrán en la Universidad. Por otra parte, los alumnos cursan un plan oficial de áreas optativas de orientación: Ciencias Humanas y Sociales, Ciencias Básicas y Tecnológicas, Ciencias Económicas y Ciencias Biológicas. Cada alumno de 5º Año elige una de estas áreas.

- Orientación vocacional.
- Provisión de útiles a los alumnos de Primaria, de modo de evitar el sobrepeso en las valijas escolares.
- Deportes - adhesión al LIDE: El Colegio participa todos los años en los torneos organizados por la liga intercolegial LIDE (Liga Intercolegial Deportiva Estudiantil).
- Descuentos en las cuotas por hermanos para familias con más de un hijo en el Colegio.
- Importe máximo familiar: Existe un tope máximo para el valor mensual que debe pagar una familia con varios hijos en el Colegio, en concepto de cuotas y reinscripciones.
- Sistema en línea para padres: El Colegio cuenta con un sistema en línea que permite a los padres actualizar sus datos y los de sus hijos mediante el acceso al sitio del Colegio en Internet, e ingresando mediante la intranet a las listas de clase y a los boletines de sus hijos, entre otras facilidades.

## **5.6 Tablero de Control Integral (TCI)**

Teniendo en cuenta al BSC y otros tableros enunciados en el Capítulo 3, bajo el contexto actual en el que se desarrolla la gestión del Colegio, el TCI resulta una herramienta fundamental, permitiendo realizar un preciso seguimiento de las principales variables que caracterizan la estrategia y la operación del Colegio.

Para el diseño del mismo se definió en primer lugar que los indicadores se distribuirán según 4 perspectivas o puntos de vista: Cliente, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.

A continuación, se detallan los indicadores propuestos basándose en los resultados de las entrevistas realizadas, el análisis de la documentación del Colegio y el análisis y selección de las principales variables a monitorear para la correcta gestión de la institución.

### **5.6.1 Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se incluyeron indicadores que permitan tener un conocimiento de



cuál es el servicio educativo que se está proporcionando, la calidad del mismo y la satisfacción de los clientes. Se pueden observar los mismos en la **Tabla 2**:

**Tabla 2:**  
**Indicadores para la perspectiva del cliente**

N°	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Valor Objetivo	Estado		
1	Cantidad de alumnos	# (número)	Anual	650	>650	600 - 650	< 600
2	Alumnos / Capacidad del colegio	%	Anual	95%	>95%	90% - 95%	<90%
3	Alumnos que ingresan a la universidad	%	Anual	95%	>95%	90% - 95%	<90%
4	Alumnos / Profesores tiempo completo	#	Mensual	20	18 - 22	22 - 25	>25
5	Ausentismo alumnos	%	Mensual	5%	<5%	5% - 10%	>10%
6	Repitencia	%	Anual	2%	<2%	2% - 5%	>5%
7	Crecimiento de alumnos	%	Anual	3%	>3%	0% - 3%	<0%
8	Retención de alumnos	%	Anual	93%	>93%	90% - 93%	<90%
9	Calificación promedio por alumno	#	Mensual	7	>7	6 - 7	<6
10	Índice de satisfacción del cliente	%	Anual	80%	>80%	60% - 80%	<60%
11	Disciplina	#	Mensual	0	0	1 - 2	>2

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

1. **Cantidad de alumnos** — Se refiere a la cantidad de alumnos que han concluido el año lectivo asistiendo al Colegio. Constituye la información más básica a ser incluida en el TCI, para tener un conocimiento mínimo del volumen de “materia prima” a transformar en el Colegio.
2. **Alumnos / Capacidad del Colegio** — Se define como la relación porcentual entre la cantidad de alumnos en el Colegio y la capacidad máxima del mismo, al fin del año escolar. Contribuye a conocer la eficiencia de la utilización de las instalaciones con las que cuenta el Colegio.
3. **Alumnos que ingresan a la universidad** — Se define como la relación porcentual entre los alumnos egresados del Colegio en el año anterior y la cantidad de los mismos que iniciaron estudios universitarios. Para la correcta medición de este indicador es necesario mantener una base actualizada acerca del estado de estudios universitarios de los exalumnos del Colegio.
4. **Alumnos / Profesores tiempo completo** — Es un indicador importante para entender la calidad de servicio que se busca proveer desde el Colegio. Se calcula simplemente mediante el cociente entre la cantidad de alumnos en el Colegio y la cantidad equivalente de personal docente de tiempo completo. Acerca del denominador, si un docente dedica al Colegio 10 días sobre un total

de 20 días disponibles en el mes, es considerado “0,5 docentes tiempo completo”.

5. **Ausentismo alumnos** — Mide la cantidad promedio de ausencias de los alumnos. Se define como la relación porcentual entre la cantidad de ausencias de todos los alumnos en el mes y la cantidad de asistencias de todos los alumnos en el mes.
6. **Repitencia** — Se define como la relación porcentual entre la cantidad de alumnos que deben repetir el año escolar por no haber alcanzado las calificaciones necesarias para avanzar al próximo año, y la cantidad total de alumnos al fin del año escolar. Este indicador cumple una función importante para comprender si la metodología de enseñanza es la correcta o si se debe revisar la misma en busca de mejorar los resultados.
7. **Crecimiento de alumnos** — Ayuda a entender la evolución de la cantidad de alumnos en el Colegio, esperando un crecimiento estable hasta el momento en que se alcance la capacidad máxima que el Colegio permite. Se define como la relación porcentual de la diferencia entre las cantidades de alumnos del año actual y del año anterior y la cantidad de alumnos del año anterior.
8. **Retención de alumnos** — Este indicador relaciona la cantidad de alumnos que abandonan el Colegio con la cantidad total de alumnos al fin del año escolar. De esta manera se tiene un conocimiento general del grado de satisfacción de los clientes (alumnos y familias) con el servicio provisto por el Colegio.
9. **Calificación promedio por alumno** — Es otro indicador que ayuda a comprender si la metodología de enseñanza es la correcta. Se define como la media aritmética de todas las calificaciones de los alumnos obtenidas durante el mes, para cada sección educativa.
10. **Índice de satisfacción del cliente** — Busca proporcionar un conocimiento concreto de la satisfacción de los clientes con el servicio brindado por el Colegio. Para la correcta medición del mismo se deberá realizar anualmente una encuesta anual a los padres de los alumnos, abarcando diversas categorías como ser: cuerpo docente, instalaciones, conocimiento adquirido por los alumnos, etc. Se determina como un valor promedio del resultado de esa encuesta para cada categoría de preguntas.
11. **Disciplina** — Mide la cantidad de eventos de indisciplina graves que se registran cada mes en el Colegio y que requieren la toma de decisiones

severas por parte del cuerpo directivo. Un aumento en el volumen de este tipo de hecho establecería una alarma acerca de cuál es la educación que se le está brindando a los alumnos.

## 5.6.2 Perspectiva de los Recursos Humanos

En esta perspectiva se incluyeron indicadores que permitan adquirir un conocimiento claro del personal que trabaja en el Colegio, sus comportamientos y capacidades. Se pueden observar los mismos en la **Tabla 3**:

**Tabla 3:**  
**Indicadores para la perspectiva de los recursos humanos**

#	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Valor Objetivo	Estado		
1	Cantidad de docentes	#	Mensual	150	>150	140 - 150	<140
2	Cantidad de administrativos	#	Mensual	20	>20	18 - 20	<18
3	Capacitaciones mínimas realizadas por el personal directivo	#	Anual	2	2	1 - 2	<1
4	Capacitaciones mínimas realizadas por el personal docente	#	Anual	3	3	2,8 - 3	< 2,8
5	Capacitaciones mínimas realizadas por el personal administrativo	#	Anual	1	1	0,5 - 1	<0,5
6	Grado de satisfacción del personal respecto a su equipo de trabajo	%	Anual	80%	>80%	60% - 80%	<60%
7	Ausentismo personal docente	%	Mensual	3%	<3%	3% - 5%	>5%
8	Ausentismo personal administrativo	%	Mensual	5%	<5%	5% - 10%	>10%
9	Reuniones de personal	#	Mensual	1	1	0,5 - 1	<0,5
10	Rotación de personal docente	%	Anual	3%	<3%	3% - 5%	>5%
11	Rotación de personal administrativo	%	Anual	3%	<3%	3% - 5%	>5%

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

1. **Cantidad de docentes** — Expresa la cantidad de personal docente del Colegio, a fin de cada mes.
2. **Cantidad de administrativos** — Indica la cantidad de personal administrativo del Colegio, a fin de cada mes.
3. **Capacitaciones mínimas realizadas por el personal directivo** — Es un indicador que se define por el promedio anual de capacitaciones realizadas por cada miembro directivo del Colegio. Se entiende por capacitación a un entrenamiento o curso que le permita adquirir conocimientos para la mejor realización de su trabajo.

4. **Capacitaciones mínimas realizadas por el personal docente** — Es un indicador que se define por el promedio anual de capacitaciones realizadas por cada docente del Colegio.
5. **Capacitaciones mínimas realizadas por el personal administrativo** — Es un indicador que se define por el promedio anual de capacitaciones realizadas por cada empleado administrativo del Colegio.
6. **Grado de satisfacción del personal respecto a su equipo de trabajo** — Es un indicador que se obtiene como resultado de una encuesta anual a realizar al personal, con la finalidad de comprender cuál es la valoración que los empleados tienen respecto al equipo en el cual trabajan, como apreciación complementaria de su opinión general respecto al Colegio. Se determina, mediante el valor promedio que surja de las calificaciones para las preguntas de la encuesta relacionadas con el equipo de trabajo.
7. **Ausentismo personal docente** — Es un valor promedio mensual definido como la relación porcentual entre la cantidad de ausencias de docentes y la cantidad de días que debería trabajar todo el personal docente.
8. **Ausentismo personal administrativo** — Es un valor promedio mensual definido como la relación porcentual entre la cantidad de ausencias de empleados administrativos y la cantidad de días que debería trabajar todo el personal administrativo.
9. **Reuniones de personal** — Es un indicador que expresa la cantidad mensual de reuniones que los jefes de equipo de trabajo tienen con sus respectivos equipos, con la finalidad de transmitir información y tener una comunicación fluida con sus empleados.
10. **Rotación de personal docente** — Se mide mediante la relación porcentual entre la cantidad de docentes que dejaron el Colegio durante el año escolar y la cantidad total de docentes a fin del año.
11. **Rotación de personal administrativo** — Se mide por la relación porcentual entre la cantidad de empleados administrativos que dejaron el Colegio durante el año calendario y la cantidad total de administrativos a fin del año.

### 5.6.3 Perspectiva de las Operaciones

En esta perspectiva se incluyeron indicadores que expresen cuál es la situación general de los procesos internos del Colegio para comprender el nivel de innovación en los mismos, si se encuentran actualizados y si son de utilidad para los clientes. Dichos indicadores pueden verse en la **Tabla 4**:

**Tabla 4:**  
**Indicadores para la perspectiva de las operaciones**

#	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Valor Objetivo	Estado		
1	Proyectos que buscan innovar en los procesos educativos	#	Anual	2	2	1	0
2	Comunicación con las familias: ingresos a la intranet	#	Mensual	1	>1	0,5 - 1	<0,5
3	Manuales de procedimientos y organigrama actualizados	%	Anual	100%	100%	95% - 100%	<95%
4	Objetivos académicos y pedagógicos cumplidos	%	Anual	95%	>95%	90% - 95%	<90%
5	Conflictos en el ciclo escolar	#	Mensual	0	0	1	>1
6	Días de clase	#	Anual	180	>180	175 - 180	<175

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

- 1. Proyectos que buscan innovar en los procesos educativos** — Es un indicador diseñado para entender si se está llevando a cabo algún tipo de innovación en la forma en la que el Colegio educa a sus alumnos. El Colegio se destaca por estar buscando permanentemente la forma de mejorar sus procesos educativos y este resulta un indicador importante para comprender si se mantienen dentro de ese principio. Se determina mediante la cantidad de proyectos que se han realizado en el año en curso.
- 2. Comunicación con las familias: ingresos a la intranet** — Es el promedio mensual de ingresos (o accesos) por familia a la intranet del Colegio. La importancia de este indicador radica en la comprensión de qué nivel de información tienen los padres de los alumnos acerca de la situación de estos últimos dentro del Colegio y acerca de toda la información que la institución tiene para transmitirles.
- 3. Manuales de procedimientos y organigrama actualizados** — Expresa si todos los procesos que se verifican en el Colegio tienen asignado un manual de procedimiento y si el mismo se encuentra actualizado y disponible para todo el

personal. Lo mismo se aplica al Organigrama del Colegio, de modo de generar una información clara para todos los empleados. Se determina mediante la relación entre la cantidad de procesos que tienen un manual de procedimiento asignado y la cantidad de procesos totales.

4. **Objetivos académicos y pedagógicos cumplidos** — Es el indicador mediante el que se expresa el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados al inicio del año escolar. Es de suma importancia, ya que el cumplimiento de estos objetivos es lo que garantiza que el alumno haya adquirido los conocimientos mínimos. Se determina mediante la relación entre la cantidad de objetivos cumplidos y la cantidad de objetivos establecidos para el año en curso.
5. **Conflictos en el ciclo escolar** — Expresa la cantidad mensual de conflictos de alumnos durante el año escolar, tanto con el personal docente como con el administrativo.
6. **Días de clase** — Es un indicador básico que simplemente mide la cantidad de días de clase que se verificaron en el año escolar, para ayudar a comprender si se cumplió con la prestación mínima exigible del servicio educativo y si, además, fue posible brindar un contenido mayor de enseñanza. Se expresa mediante la cantidad de días de clase durante el año lectivo concluido.

#### 5.6.4 Perspectiva de las Finanzas

Los indicadores de esta perspectiva permiten alcanzar un claro conocimiento de la situación económico-financiera general del Colegio, incluyendo la morosidad de los clientes, las inversiones realizadas por el Colegio, la eficiencia de los servicios educativos y la rentabilidad de la institución. Se pueden observar los mismos en la **Tabla 5:**

**Tabla 5:**  
**Indicadores para la perspectiva de las finanzas**

#	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Valor Objetivo	Estado		
1	Facturación vs Presupuesto	\$	Mensual	Presupuesto	> Presupuesto	Hasta 5% menor al presupuesto	Más de 5% menor al presupuesto
2	Costos vs Presupuesto	\$	Mensual	Presupuesto	< Presupuesto	Hasta 5% mayor al presupuesto	Más de 5% mayor al presupuesto
3	Morosidad	%	Mensual	10%	<10%	10% - 15%	>15%
4	Costo por alumno	\$	Mensual	Presupuesto de costos/# alumnos	< Presupuesto	Hasta 5% mayor al presupuesto	Más de 5% mayor al presupuesto
5	Inversión por alumno	\$	Mensual	Presupuesto inversión/# alumnos	> Presupuesto	Hasta 5% menor al presupuesto	Más de 5% menor al presupuesto
6	EBITDA	\$	Mensual	Presupuesto	> Presupuesto	Hasta 5% menor al presupuesto	Más de 5% menor al presupuesto
7	Resultado	\$	Mensual	Presupuesto	> Presupuesto	Hasta 5% menor al presupuesto	Más de 5% menor al presupuesto

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

1. **Facturación vs Presupuesto** — Compara la facturación real del mes con el presupuesto de facturación.
2. **Costos vs Presupuesto** — Compara el costo operativo total del mes con el costo presupuestado. Puede expresarse para cada uno de los rubros de la estructura de costos.
3. **Morosidad** — Es un indicador del atraso en los pagos de los clientes. Presenta generalmente cierta estacionalidad y tiende a disminuir hacia el final del año escolar. Se determina como la relación porcentual mensual entre el importe de créditos por ventas vencidos y el total de créditos por ventas.
4. **Costo por alumno** — Es la relación entre el costo operativo total del mes y la cantidad de alumnos. Puede obtenerse una apertura del mismo, expresando los costos por alumno para algunos rubros significativos.
5. **Inversión por alumno** — Es la relación entre el monto total invertido en activos fijos y la cantidad de alumnos. Puede expresarse también con aperturas convenientes que permitan interpretar claramente el destino de las inversiones,

sobre todo las relacionadas con la mejora de la enseñanza y la capacitación de los docentes.

6. **EBITDA** — Mide el resultado mensual antes de intereses, impuestos, depreciaciones de bienes de uso y amortizaciones de activos intangibles (se abrevia según su denominación en inglés: *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*). Permite interpretar adecuadamente la capacidad de generación de fondos del Colegio.
7. **Resultado** — Expresa la utilidad neta mensual del Colegio, pudiendo también medirse relaciones afines con este concepto: margen de utilidad sobre ventas (relación entre utilidad neta y facturación); rentabilidad del patrimonio (relación entre utilidad neta del ejercicio y el patrimonio inicial; en inglés, ROE [*return on equity*]); etc.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Durante el desarrollo del trabajo realizado merecen destacarse en primer lugar las entrevistas con los principales directivos de la institución, mediante las cuales fue posible obtener una acabada comprensión tanto de los objetivos estratégicos perseguidos por la entidad como del proceso de toma de decisiones, de los mecanismos de fijación de metas operativas y de las características de la información de gestión tanto interna como externa.

Asimismo, se efectuaron 3 visitas presenciales al Colegio para conocer su estructura organizativa, normas y procedimientos y apreciar las capacidades del personal docente y administrativo. En ese sentido resultaron muy eficaces las conversaciones con los distintos empleados, y el análisis de distintos documentos de la institución. Simultáneamente con lo anterior se investigó la situación de otros colegios de características similares y se obtuvo importante información acerca de la normativa que regula la actividad educativa en los segmentos en los que se concentra el Colegio.

Cabe señalar que los centros educativos son organizaciones complejas, donde el objetivo de mejora de su actuación plantea un reto que hay que afrontar con sistemas de gestión adecuados. Además, teniendo en cuenta el dinamismo del sector educativo con un amplio mercado que desafía a las entidades a aprovechar las oportunidades que el sector ofrece y a saber utilizar todas las ventajas competitivas que cada una posee, se pudo concluir acerca de la gran necesidad de la industria educativa de contar con herramientas de gestión para una correcta administración de las instituciones, destacándose entre ellas el planeamiento y control de la actividad, con especial énfasis en el desarrollo de la estrategia, el presupuesto financiero y los indicadores de gestión.

Como conclusión principal de este trabajo, se puede responder afirmativamente a la pregunta hipótesis que se planteó en la Introducción: ¿Es el tablero de control un instrumento idóneo para gestionar adecuadamente la estrategia, las operaciones y el crecimiento de un centro educativo?

En ese sentido, el Tablero de Control Integral puede considerarse como un instrumento muy importante para las entidades educativas ya que les permite monitorear, diagnosticar y tomar las decisiones necesarias para la gestión de la institución.

En el caso del Colegio Santa Hersilia, con el diseño del TCI se ha formulado un conjunto adecuado de indicadores de gestión que se encuentran directamente relacionados con las distintas perspectivas que, en realidad, son comunes a la mayoría de las organizaciones cuyo éxito depende esencialmente de la bondad de sus resultados y de la eficiencia de sus recursos. En particular, el convencimiento de la utilidad del TCI y el compromiso de participar activamente en su implementación por parte de los directivos de la entidad, permitirá a estos acordar de una manera mucho más racional el camino a seguir para la consecución de los objetivos estratégicos y metas operativas de la institución, al comprobar el desempeño del trabajo mediante el registro y análisis de los indicadores propuestos.

Se debe considerar que el TCI es una herramienta dinámica y, en tal sentido, puede ser evaluado en todo momento para proceder al rediseño de los indicadores según las necesidades que presente a la institución el desempeño de su actividad a través del tiempo.

Además, a la vista de la experiencia no hay duda que el TCI ocupa una posición privilegiada en el conjunto de instrumentos de gestión también para entidades no lucrativas, siendo su fundamento estratégico el motor de su constante transformación y actualización a las exigencias que marca un entorno cada vez más complejo.

Por último, no pueden dejar de mencionarse ciertos aspectos negativos que presenta el TCI. El principal está relacionado con la necesidad de que el Colegio dedique el tiempo suficiente para la implementación y adaptación del TCI a lo largo del tiempo. Si la institución no es capaz de mantener el TCI actualizado a las distintas necesidades que tendrá en el futuro, no cumplirá con la funcionalidad deseada y se volverá obsoleto.

Adicionalmente, es necesario el entrenamiento del personal que vaya a utilizar el TCI, lo cual muchas veces implica altos costos. En ese caso, el costo debe ser realmente considerado como una inversión en capital intelectual en busca de una mejora en los procesos de gestión del Colegio.

### **Recomendaciones para la utilización del TCI**

En base a los indicadores que se proponen y cuya utilización pueda ayudar significativamente a tomar las decisiones de gestión del Colegio, se recomienda una actualización mensual para el TCI. Esta tarea de actualización, que no es otra cosa que la emisión de un Informe de Gestión mensual que explique las distintas

variaciones que presenten los indicadores, se sugiere que en una primera etapa esté a cargo del Jefe de Administración y Finanzas. Esto es así porque se diseñó un TCI dirigido a los directivos del Colegio en busca de facilitar la toma de decisiones en ese estrato.

Adicionalmente a este tablero general y para garantizar un mejor proceso decisorio, se deberían confeccionar en un futuro tableros de control alineados con aquel para otras unidades importantes de la institución: Secundaria, Primaria, Jardín de Infantes y Administración y Finanzas.

Existirán así diversos indicadores que se repetirán en los distintos tableros y en el TCI, como así también indicadores propios de cada unidad. Esto requerirá un trabajo en profundidad por parte del equipo administrativo junto con los distintos departamentos educativos, así también como una capacitación respecto a la metodología, formas de medición y análisis de resultados.

Considerando el TCI diseñado y propuesto en este trabajo, el mismo debe proveer la información necesaria para la correcta evaluación de la situación operativa del Colegio como de su relación con el medio en el que actúa. Se tiene que tener en cuenta que cada acción que surja del análisis de la evolución de un indicador, debe tener asignado un responsable y un tiempo de implementación, de forma de poder realizar un correcto seguimiento del impacto que tenga sobre el indicador analizado.

Existen diversos indicadores que permitirán al Colegio tener seguridad razonable acerca del cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, la comprensión del grado de satisfacción de sus empleados, tanto administrativos como docentes, relacionado fuertemente con el nivel de ausentismo que presenten. Otro indicador de importancia es la cantidad de proyectos de innovación que se realicen. Asimismo, para poder comprender si la institución es económicamente sustentable, se podrán analizar los indicadores de crecimiento en la cantidad de alumnos (relacionado con los indicadores que permiten comprender el reconocimiento que el Colegio tiene en el mercado), indicadores financieros que permiten conocer la capacidad de generación de fondos de la organización, etc.

Es importante que se establezca una fecha recurrente de emisión del Informe de Gestión, como ser, por ejemplo, la primera semana de cada mes. De esta manera se podrá establecer una reunión mensual específica para el análisis de la información, o bien incluir dicho análisis en la reunión mensual del Consejo de Dirección.

Acerca de la implantación del TCI propiamente dicha, una vez definido el mismo puede ser de interés una reflexión acerca del aplicativo que puede apoyar al proyecto adecuándose a la realidad de la organización. Al respecto, se contemplaron dos alternativas:

- Sistematizar el modelo en base a la aplicación de planilla de cálculo (como Excel, de Microsoft).
- Adquirir una solución informática del mercado.

Se ha comprobado que, actualmente, en la mayoría de los centros educativos se recurre a la solución más económica de la planilla de cálculo, que permite la definición de indicadores, su determinación y el seguimiento estadístico de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahn, H. (2001, Agosto). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. En *Long range planning*, 34(4), pp. 441-461.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.
- Ander-Egg, E. (2002). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Buenos Aires: Lumen.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: Ed. Horsori/UB.
- Antúnez, S. (2003). ¿Mejorar la dirección? ¡Cambiamos las rutinas! En *Aula de Innovación Educativa*, pp. 123-124. Barcelona: Graó
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Secretaría de Educación Pública.
- Bolivar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolman, C., & Deal, T. (1995). *Organización y liderazgo*. Delaware: Addison-Wesley
- Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. En *Economía industrial*, (388), pp. 15-22.
- Cantón, I. (2004). La comunidad educativa innovadora basada en aprendizajes organizativos en un contexto de calidad. En *Actas del VIII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Sevilla: IDEA.
- Coskun, A., & Bayyurt, N. (2008). Measurement frequency of performance indicators and satisfaction on corporate performance: A survey on manufacturing companies. En *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 13, pp. 79-87.
- Escamilla Tristán, S. A. (2007). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona.
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. En *Qualitative Inquiry*, 12, pp.219-245.
- Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En *Revista Educar*, (27), pp. 31-85. Barcelona: UAB.

- Gairín Sallán, J. (2001). Una escuela para todos: un reto social y educativo. En *Educación para la diversidad en el siglo XXI*, pp. 241-266. Mira Editores.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Boston: Harvard University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, Enero/Febrero). The balanced scorecard: measures that drive performance. En *Harvard business review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001, Marzo). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. En *Accounting horizons*, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión.
- Mintzberg, H. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Moisson, M. (1984). *El Control de Gestión mediante el cuadro de mando*. Barcelona: Edit. Técnicos Asoc. S.A.
- Navarro, M. (2002). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. En *Revista del Taller Regional de Investigación Educativa*, 4(7). Mexico: UPN/Durango.
- Nils-Goran, O., Jan, R., & Magnus, W. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. En *Journal of intellectual capital*, 1(2), pp. 155-176.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: IIPE.
- Reynolds, D. et al. (1997). *Las escuelas eficaces: claves para mejorarla enseñanza*. Madrid: Aguilar – Santillana.

Santos Guerra, M. Á. (2000). *La luz del prisma: para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Aljibe.

Scahrgel, F. (1997). *Como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline. The art & practice of the Learning Organization*. NewYork: Doubleday.

Stewrt, T. A. (1991, Junio). Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable assets. En *Fortune*, 3, pp. 44-60.

Villarreal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. En *Revista Iberoamericana de Educación*, (37), pp. 1-4. Madrid: OEI.

Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. California: Sage Publications.

## ANEXOS

### Anexo A: Cuestionario guía para entrevistas con directivos del colegio

#### Cuestionario para Director General, Rector de Secundaria y Director de Primaria

##### *Objetivos y Estrategia*

1. ¿Cuáles la Visión de la organización? ¿Cómo se estableció la Misión del Colegio y cuáles son sus Valores y la cultura organizacional?
2. ¿Se ha logrado convertir dicha Misión en objetivos generales y metas específicas?
3. ¿El Colegio tiene una Estrategia? ¿Existe un proceso para su formulación e implantación? ¿Se identifican oportunidades y riesgos?
4. ¿Considera que el Colegio va por el camino correcto? ¿Por qué?

##### *Servicio y Clientes*

5. ¿Cuenta el Colegio con ventajas competitivas evidentes? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades competitivas más importantes de la entidad? ¿Cuál es su imagen en el mercado?
6. ¿Se cuenta con una definición clara de los servicios que se brindan?
7. ¿Cómo se mide la calidad de los servicios educativos brindados? ¿Está conforme con la calidad de los mismos? ¿Se cumplen las expectativas de los clientes?
8. ¿Cómo se promocionan los servicios que brinda el Colegio? ¿Existe una comunicación fluida con las familias de los alumnos? ¿Cuáles son los medios o canales para comunicarse? ¿Existen catálogos y listas de precios?
9. Ya sea desde lo educativo, lo administrativo o del trato directo con las familias de los alumnos, ¿hay algo que considere que se debe cambiar?

##### *Procesos*

10. Describa brevemente el proceso de Toma de Decisiones en la entidad, e indique si se aplica por igual a decisiones programadas y no programadas.



11. ¿Qué esfuerzo ha realizado la organización para fomentar la creatividad y la innovación? ¿Estos esfuerzos parten de la dirección? ¿Se innova en los procesos tanto educativos como administrativos?
12. ¿Existe una Estructura Organizativa? ¿Cuáles son las funciones clave? ¿Se dispone de manuales de organización y de procedimiento? ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos? ¿Cómo se actualizan?
13. ¿Para incrementar la eficacia organizacional, se apoya la entidad en grupos o comités de trabajo? ¿Qué tipos de comités formales se han creado, al margen de las unidades organizacionales propiamente dichas?
14. ¿Se capacita regularmente al Personal Docente y al Personal Administrativo?
15. ¿Considera que el Personal está contento con el Colegio? ¿Por qué?
16. ¿Existe un claro conocimiento de la estructura organizativa del Colegio por parte del Personal? ¿Existe un responsable de las relaciones con el sindicato?
17. ¿Qué procesos considera fundamentales para el éxito del Colegio?

#### **Cuestionario para Jefe de Administración y Finanzas**

18. ¿Cuáles son los indicadores económico-financieros que considera fundamentales para el análisis de la situación del colegio? (Por ej: Facturación, Costos, EBITDA, ROE, etc.)
19. ¿Existe una Política de Inversiones y se elabora un Presupuesto de Inversiones? ¿Se preparan presupuestos de ventas y compras, y un Presupuesto de Caja o de Flujo de Efectivo? ¿Se elabora una Proyección del Estado de Resultados y de Estados Financieros de la institución?
20. ¿Se realiza un Control Presupuestario?
21. ¿Se tiene conocimiento del costo por alumno? ¿Por etapa educativa (Jardín de Infantes, Primaria y Secundaria)?

### Anexo B: Organigrama del Colegio

