

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



**Sistema de medición y gestión del desempeño en el
nido La Casa Amarilla entre los años 2018 -2019**

Tesis para obtener el título en profesional de Licenciada en
Gestión con mención en Gestión Social presentada por:

Claudia Alejandra Cardenas Navarrete

Asesor:
Fabricio Ernesto Franco Mayorga

Lima, 2021

La tesis

Sistema de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla entre los años 2018 -2019

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Presidente del jurado]

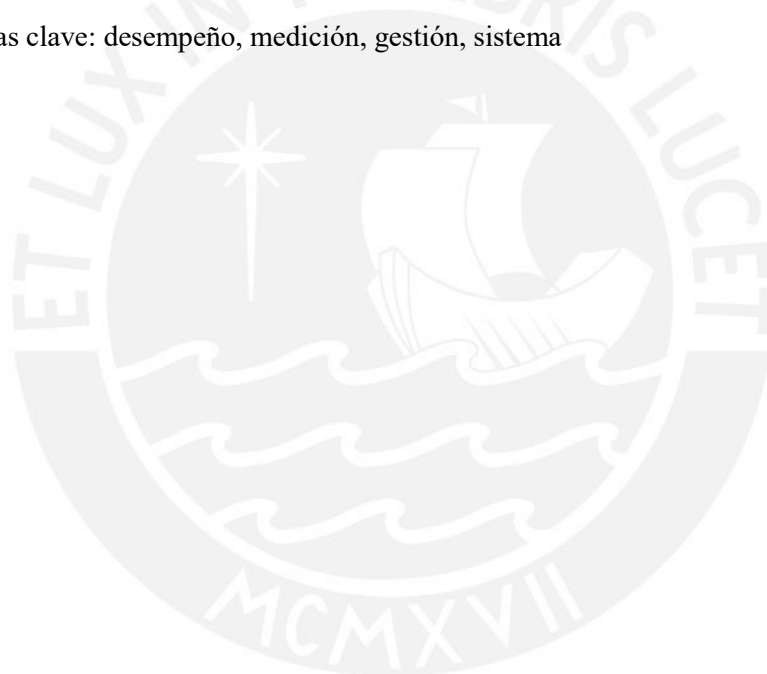
Mgtr. Fabricio Ernesto Franco Mayorga
[Asesor jurado]

Mgtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares
[Tercer jurado]

RESUMEN

La presente investigación posee como objetivo principal identificar las oportunidades de mejora en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño en el proceso de toma de decisiones a partir del estudio de caso del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019. Revisar el marco contextual de historia, organización y el sistema de medición y gestión del desempeño para contrastarlo con el marco teórico ha permitido hallar las brechas de oportunidades de mejora para la organización. Los hallazgos encontrados muestran que se requiere una misma definición de desempeño para todos los colaboradores de la organización; fortalecer habilidades en diseño de instrumentos y gestión de información; invertir en recursos tecnológicos que optimicen la captura, tratamiento y gestión de datos, y, promover una cultura orientada al valor de los datos.

Palabras clave: desempeño, medición, gestión, sistema



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación	3
2. Objetivos	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
2.3. Pregunta general.....	5
2.4. Preguntas específicas.....	5
3. Hipótesis de investigación.....	6
4. Justificación y aporte a la gestión.....	6
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1. Alcance.....	8
2. Diseño metodológico.....	9
2.1. Enfoque de la investigación	9
2.2. Estudio de caso.....	9
2.3. Unidades de observación y selección muestral	10
3. Herramienta de recojo de información: entrevista semiestructurada	11
3.1. Etapas de la aplicación	11
4. Revisión y análisis de información secundaria	13
5. Trabajo de campo	15
6. Limitaciones	16
7. Etapas de la investigación	17
8. Matriz de consistencia.....	18
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	21
1. Definición del desempeño	21
2. Medición del desempeño, ¿qué y cómo medimos?	26
2.1. Medición del desempeño según Van Dooren, Bouckaer y Halligan	26
2.2. Medición del desempeño según Barr	32
3. Gestión del desempeño, ¿para qué medimos?.....	35
4. Problemas en la implementación de la medición y gestión del desempeño	37
4.1. Consideraciones metodológicas en los instrumentos de medición.....	40
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL.....	48

1.	Historia.....	48
1.1.	¿Cómo se origina el nido La Casa Amarilla?.....	48
1.2.	¿Cuál es la filosofía del nido?	49
1.3.	¿Cuál es la misión y visión del nido La Casa Amarilla?.....	50
2.	Estructura organizacional.....	51
3.	Sistema de medición y gestión del desempeño	54
3.1.	Definición de objetivos estratégicos.....	55
3.2.	Diseño y aplicación de herramientas de desempeño	58
3.3.	Procesamiento y análisis de la información	74
3.4.	Gestión de la información	74
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		81
1.	Sobre el sistema de medición y gestión del desempeño.....	81
2.	Sobre la capacidad metodológica para desarrollar los instrumentos.....	91
3.	Sobre el perfil de los colaboradores, recursos humanos e informáticos.....	94
4.	Sobre los actores que gestionan y utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño	94
CONCLUSIONES.....		98
REFERENCIAS		101
ANEXO A: Guía de Entrevista semi estructurada		104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica del trabajo de campo cualitativo	15
Tabla 2: Matriz de consistencia.....	19
Tabla 3: Perspectivas sobre la gestión del desempeño	23
Tabla 4: Definición de temas de medición	28
Tabla 5: Grupo de usos de gestión del desempeño.....	36
Tabla 6: Usos de la medición del desempeño	37
Tabla 7: Factores para considerar en sistemas de gestión del desempeño	38
Tabla 8: Preguntas guía para la medición y gestión del desempeño	39
Tabla 9: Objetivos institucionales del nido La Casa Amarilla	55
Tabla 10: Instrumentos de medición del desempeño.....	59
Tabla 11: Informantes para encuesta de clima laboral	67
Tabla 12: Usos para gestión del desempeño.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de la investigación.....	17
Figura 2: Modelo productivo del desempeño.....	22
Figura 3: Elementos básicos de la gestión del desempeño.....	25
Figura 4: Modelo ideal del proceso de medición del desempeño.....	27
Figura 5: Etapas en la preparación de datos.....	43
Figura 6: Estructura organizacional.....	51
Figura 7: Sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla....	54
Figura 8: Indicaciones para instrumento de evaluación de desempeño.....	63
Figura 9: Ejemplo de autoevaluación maestra.....	65
Figura 10: Ejemplo evaluación directora.....	66
Figura 11: Encuesta de satisfacción a padres de familia.....	73
Figura 12: Estructura organizacional por niveles.....	96
Figura 13: Niveles de uso en el sistema de medición y gestión del desempeño.....	97

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo identificar las oportunidades que supone darle valor en la operación de un sistema de medición y gestión del desempeño en las organizaciones, reconociendo la importancia actual del valor y uso de los datos que se convierten en información y éstas en oportunidades de mejora que se traducen en ventaja competitiva.

Mediante la aproximación metodológica de un estudio de caso, la pregunta de investigación en torno a la cual se organiza el texto es ¿qué oportunidades de mejora se identifican en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla entre los años 2018 y 2019?

La estructura expositiva del documento consta de 6 capítulos. En el primero se presenta la propuesta de investigación, la cual contiene la descripción del problema antes mencionado, los objetivos tanto general como específicos, las preguntas que el estudio se propone resolver, las hipótesis de investigación que se plantean y la justificación y aporte de la investigación a la especialidad y a la academia.

En el segundo, el capítulo presenta el diseño metodológico para abordar la investigación en base a un enfoque descriptivo-analítico que considera un estudio de caso. Además, se describen las herramientas utilizadas para el recojo y sistematización de información, así como las categorías de análisis empleadas para organizar y dar sentido a los datos. En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico que guía el trabajo con categorías de análisis relacionadas con la definición del desempeño, la forma de medirlo, sus potenciales funciones y propósitos de uso y los problemas recurrentes en su implementación y gestión en organizaciones.

El marco contextual se encuentra en el capítulo cuarto, se caracteriza a profundidad el caso de estudio centrado en la implementación y funcionamiento del desempeño en el nido La Casa Amarilla. Para ello, se recuenta la historia, la estructura organizacional y las etapas del sistema de medición y gestión del desempeño, caracterizando a los actores involucrados en la producción de la información, su medición, valoración y uso final.

En el capítulo siguiente, se realiza el análisis de la investigación contrastando el estudio de caso con el marco teórico y categorías de análisis propuestas. Se busca indagar tanto sobre la medición como la gestión en términos de funciones y usos del desempeño. En el primer caso se indagará sobre el qué y el cómo; mientras que, en el segundo caso, se ahondará acerca del para qué.

En el capítulo final, se presentan las conclusiones de la investigación que remarcan esencialmente los hallazgos identificados en la investigación de estudio de caso del nido La Casa Amarilla. Las conclusiones se orientan sobre el significado de desempeño para la organización, la diferencia conceptual entre medición y gestión, las características del sistema de medición y gestión del desempeño y, los problemas u oportunidades de mejoras identificadas entre el contraste del marco teórico con el marco contextual.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta la problemática identificada que motiva el desarrollo de la siguiente propuesta de investigación. En tal sentido, se describe el problema de investigación, los objetivos del estudio, las preguntas que guían el desarrollo de la investigación, las hipótesis de trabajo y, finalmente, la justificación y aporte a la carrera de gestión.

1. Problema de investigación

En la actualidad, con la masificación de datos disponibles, así como la posibilidad de generación de información a través de las nuevas tecnologías, es posible contar con gran cantidad de información para tomar distintas acciones en las organizaciones. La proliferación de tableros de control, programas de código abierto para la elaboración de visualizaciones amigables de estadísticas y gráficos y el concepto de “storytelling” hace notar la importancia que ha surgido en la generación, obtención y presentación de la información. No obstante, demanda también competencias, soporte tecnológico y un cambio cultural hacia el valor y uso de los datos.

En este contexto, las organizaciones se enfrentan a problemas frecuentes orientados al sub aprovechamiento y ausencia de captura de los datos que distan de la implementación de sistemas de medición del desempeño, lo que nos sugiere ¿cómo se mide el desempeño y qué consideraciones debemos tomar en cuenta en su diseño e implementación?; y, por otro lado, la nula gestión y uso de la información para mejorar a la organización que conduce a la pregunta ¿para qué y quiénes usan los sistemas de medición del desempeño? En otras ocasiones, por el contrario, se miden muchas dimensiones del quehacer organizacional, pero estas no están ligadas a resultados sino a insumos o procesos de la organización o, lo que es más preocupante, se genera mucha información que no se usa para la toma de decisiones. En estas situaciones suscita la interrogante ¿medimos lo que realmente es estratégico y útil para la organización?

Estas interrogantes que inciden en el buen desempeño de las organizaciones resultan indispensables explorar. Por ello, su atención supone garantía de generación de valor. Un adecuado sistema de medición y gestión del desempeño sostiene estratégicamente a la organización e impacta tanto hacia dentro como hacia afuera, al usuario interno y externo (Bonilla & Briceño, 2006).

Para abordar este tema, primero distingamos dos dimensiones del desempeño según Christopher Pollitt, en su libro *Las lógicas de la gestión del rendimiento* (2013), supone por un lado, la medición del desempeño que está relacionada a la actividad de medir explícitamente el desempeño,

utilizando indicadores, metas y/o estándares; mientras que del otro lado, se identifica la gestión del desempeño, relacionado a la actividad de intentar gestionar, como es el caso de presupuestar, planificar, dirigir, controlar, recompensar, castigar, entre otras, utilizando datos de rendimiento. Entonces, la primera dimensión responde al “qué / cómo” y la segunda al “para qué”.

Ambas dimensiones del desempeño serán contrastadas mediante la realización de un estudio de caso del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019. Esta organización cuenta con más de quince años de trabajo en el país, ha crecido de manera muy rápida en estos años y eso ha servido para que sean referentes de otras instituciones enfocadas en la educación inicial. Durante los años de estudio, recibieron un acompañamiento por parte de una consultora externa, quien tuvo como principal conclusión que los padres en búsqueda de un nido para sus hijos encontraban cada vez una mayor oferta en el mercado de propuestas inspiradas en la filosofía de la Casa Amarilla, pero a un menor precio; por lo que esta etapa es considerada por los directivos del nido como un período de crisis. A partir de los resultados, notaron que tenían que realizar modificaciones a nivel de gestión para poder funcionar al ritmo con el que han crecido durante este tiempo, los directivos consideran que siempre la organización del nido se había dado de manera espontánea, según las necesidades que se iban presentando en el día a día y no fueron conscientes de la importancia de sistematizar la información para crear herramientas que las ayudaran con ese crecimiento.

En el caso del nido La Casa Amarilla se cuenta con un sistema de medición y gestión del desempeño por el cual se identifican instrumentos de recojo de información establecidos, y a partir del relevamiento, cuentan con espacios de acción para mejorar el desempeño. A pesar de ello, el sistema de medición y gestión del desempeño no está explícito en documentos, procesos u otros donde se identifique claramente y es usado de manera empírica más que a través de un proceso ordenado con responsabilidades y encargados. Por ello, la investigación busca contrastar el sistema vigente con propuestas conceptuales de medición y gestión del desempeño que permitan identificar brechas y sobre ello oportunidades de mejora que fortalezcan el sistema actual que conlleve a mejorar el desempeño de la organización. Se utilizarán las categorías de análisis y aproximación teórica que toma el desempeño enfocado a resultados relevantes para la organización, donde se definen primero los objetivos para adecuar la causalidad de los resultados e indicadores, colaboración e involucramiento de los trabajadores de la organización, medición de indicadores y priorización del uso efectivo de la información para la toma de decisiones (Barr, 2017). (Barr, 2014).

Esta investigación se enfoca en el sistema de medición y gestión del desempeño como aproximación para gestionar a la organización. Contar con objetivos claramente establecidos, indicadores medibles, personal calificado en diseño metodológico, recursos tecnológicos para automatización de datos, planes de acción respecto a reporte de indicadores, sistema de incentivos y castigos, entre otros, permiten en base a evidencia tomar decisiones que soporten el adecuado funcionamiento de la organización tanto a nivel administrativo como de giro de negocio, en este caso referido a educación (Arraigada, 2002) (Means, Padilla, DeBarger, & Bakia, 2009). Por tanto, el acento se encuentra en qué, cómo y para qué se usan los datos, evitando entrar al debate sobre la calidad del servicio, que se considera tiene otras aristas de investigación.

2. Objetivos

A continuación, se presenta tanto el objetivo general como específico que guían la investigación, así como las preguntas específicas que se esperan responder a través del estudio de caso y la aproximación teórica escogida.

2.1. Objetivo general

Identificar las oportunidades de mejora en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales actores que utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.
- Reconocer los problemas en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.
- Describir los usos de la información a partir del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.

2.3. Pregunta general

¿Qué oportunidades de mejora se identifican en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla entre los años 2018 y 2019?

2.4. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los principales actores que utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019?

- ¿Cuáles son los problemas recurrentes en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019?
- ¿Cuáles son los usos de la información a partir del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019?

3. Hipótesis de investigación

En base al conocimiento y experiencia previa en el trabajo que realiza el nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019, así como la revisión preliminar de información, se plantean las siguientes hipótesis de investigación en función a los objetivos general y específicos propuestos:

El nido La Casa Amarilla cuenta con un sistema de medición y gestión del desempeño en desarrollo que cuenta con instrumentos que le permiten gestionar el desempeño de manera inmediata y objetiva. Las oportunidades que permitan mejorar el sistema de medición y gestión del desempeño vigente se enfocan en fortalecer habilidades en diseño de instrumentos y gestión de información, invertir en recursos tecnológicos que optimicen la captura, tratamiento y gestión de datos, y promover una cultura orientada al valor de los datos.

Los principales actores que gestionan y utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño del nido Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019 han sido los directivos para dos temas en específicos: pedagogía y administración.

Los problemas recurrentes en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019 han estado ligados a: i. inexistencia de procesos formales e institucionalizados de los instrumentos de medición, ii. ausencia de sensibilización con el valor del uso de los datos y iii. falta de registro, almacenamiento y tecnología disponible que soporten al sistema de medición y gestión del desempeño.

El uso de la información en el nido Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019 principalmente se efectúa para hacer retroalimentación a los colaboradores en temas referentes a la pedagogía. El uso de la información es inmediato, sin procesos institucionalizados de procesamiento y basada en la experiencia de los directivos en la organización para tomar decisiones.

4. Justificación y aporte a la gestión

El nido La Casa Amarilla es una empresa privada del sector educativo – dentro de un conglomerado de empresas también ligadas a la educación – reconocida como un nido modelo y con

gran reputación en el país. Esta organización ha crecido exponencialmente, pasando de 1 sede a 6 sedes en pocos años.

Las principales razones por las que se ha seleccionado a esta organización como estudio de caso para esta investigación son las siguientes. Primero, facilidad para disponer de la información interna de la organización, así como el acceso a los informantes. Segundo, la complejidad del establecimiento de resultados debido al tipo de negocio; es decir, la organización brinda un servicio educativo que está relacionado principalmente a resultados “difíciles” de medir como por ejemplo involucramiento de padres de familias, aprendizaje logrado por los niños y uso del tiempo en el aula. Ante ello, ha sido común ver el establecimiento de indicadores relacionados a insumos o procesos en vez de resultados. Tercero, el crecimiento exponencial de la organización, esto supone un reto para el diseño y recolección de datos, a nivel de equipo de personas, capacidades y recursos tecnológicos.

La investigación es relevante desde una perspectiva social porque se aborda un tema – como es la educación – con valor público. Indagar sobre cómo se miden los resultados pedagógicos y operacionales ayuda a plantear alternativas de mejora en la provisión del servicio. De esta manera, sea directa o indirectamente, hay posibilidad que el buen uso de la información impacta en los resultados de los usuarios: niños y niñas.

La confrontación del estudio de caso con el marco teórico propuesto permitirá – en el contraste – identificar ciertos hallazgos sobre la medición y gestión del desempeño en la organización, cuestión fundamental para generar valor a través del uso de la información. La óptica que se propone para esta investigación pasa de un abordaje usualmente orientado a la medición de indicadores de temas claves para la organización, hacia el acento en la importancia también sobre cómo se gestiona para mejorar a través de la disposición de información.

Tanto la medición como la gestión del desempeño serán analizados en base a aproximaciones de las ciencias de la gestión, que permiten mirar de manera holística el problema y brindan herramientas que enriquecen el diagnóstico y los hallazgos.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se detalla la aproximación metodológica propuesta para el desarrollo de la investigación.

Es importante resaltar que la gestión organizacional aborda su objeto de estudio dentro de un determinado contexto, el cual está constituido no solo por las dinámicas y procesos conexos dentro de la organización u organizaciones estudiadas, sino también por todos aquellos aspectos del entorno que incidan sobre la gestión organizacional. En ese sentido, la investigación en gestión es siempre una investigación contextualizada (Ponce & Pasco, 2015, pág. 13).

Se propone el estudio de caso del nido La Casa Amarilla mediante la aplicación de herramientas cualitativas y análisis de información secundaria como aproximación metodológica. A continuación, se pasa a desarrollar esta propuesta.

1. Alcance

Siguiendo a Hernández et al. (2014) existen cuatro tipos de alcance de investigación: exploratorio, descriptivo, correlativo y explicativo. Si bien la propuesta del autor está pensada para procesos de investigación cuantitativa, ciertamente la complejidad y características en términos de alcance también puede ser referencia para procesos de investigación cualitativa.

La propuesta metodológica que ha optado para abordar la problemática de la investigación es de tipo descriptivo. En concordancia con Hernández et al. (2014) se caracterizan por a. considerar al fenómeno a estudiar y sus componentes, b. miden conceptos y c. definen variables. Así, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos. En estos estudios el investigador define, o al menos visualiza, qué se medirá (a nivel de conceptos, variables, componentes, entre otros) y sobre qué o quiénes se relevarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, ente otros).

A partir de la descripción en detalle de la medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla se busca identificar y/o mostrar ángulos y dimensiones de análisis sobre el objeto de estudio. El propósito consiste en alcanzar hallazgos a través del análisis descriptivo e hipótesis que deben ser puestas a prueba en estudios de tipo correlacional o explicativo en próximas investigaciones.

2. Diseño metodológico

En esta sección se presenta la propuesta metodológica empleada para abordar el problema de investigación, la cual implica “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas” (Ponce & Pasco, 2015, pág. 43).

2.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo. Siguiendo a Hernández et al. (2014) este enfoque se caracteriza por: explorar los fenómenos en profundidad; se conduce en ambientes naturales (no experimentales ni controlados); los significados se extraen de los datos y, no se fundamenta en la estadística. De esta manera, el proceso de investigación es inductivo y analiza múltiples realidades subjetivas a partir de la información relevada de los sujetos de análisis. Finalmente, los autores identifican las siguientes ventajas en este tipo de enfoque: profundidad de significados, riqueza interpretativa, amplitud y la posibilidad de contextualizar el fenómeno a estudiar.

Dado que la pregunta de investigación aborda un tema amplio referido al proceso, en este caso sobre la medición y gestión del desempeño, resulta pertinente tener una aproximación de este corte. El abordaje cualitativo permite explorar a los diferentes actores del proceso y profundizar con detalle en las etapas, percepciones y limitaciones del fenómeno a estudiar.

2.2. Estudio de caso

Indagar acerca de un sistema de medición y gestión del desempeño conlleva a explorar necesariamente muchos aspectos de la organización. Se precisa de un abordaje en detalle y holístico de los procesos en todos los niveles de la organización. En tal sentido, se opta por el estudio de caso como aproximación metodológica para esta investigación. “El estudio de caso está orientado a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto (...) abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Ponce & Pasco, 2015, pág. 47)

En esta estrategia, el investigador indaga en profundidad un número limitado de casos específicos que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio. Esta estrategia general se ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social (Ponce & Pasco, 2015, pág. 47).

Dada la complejidad y rigurosidad del estudio de caso, su duración temporal es más extensa. Esto se debe a que usa múltiples fuentes y técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección de información de una gran variedad de actores clave dentro del caso a partir de revisión de documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). De esta manera, una de las mayores fortalezas del estudio de caso es que se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado a partir de un relacionamiento mucho más directo con los mismos (Yin, 2013).

De allí que se conciba un estudio de caso contemporáneo como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (Eisenhardt, 1989).

2.3. Unidades de observación y selección muestral

Las organizaciones o actores relacionados con la organización que proporcionarán la información necesaria para cubrir los objetivos o para probar las hipótesis de la investigación constituyen una unidad de observación (Ponce & Pasco, 2015). En esta investigación, las unidades de observación son los colaboradores del nido La Casa Amarilla que tienen un rol en la medición y/o gestión del desempeño en la organización.

En cuanto a la selección muestral, se ha escogido el muestreo no probabilístico que involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador (Ponce & Pasco, 2015). En tal sentido, como manifiestan los autores, la muestra no busca representar estadísticamente a todos los colaboradores del nido La Casa Amarilla en los diferentes años sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno de la medición y gestión del desempeño.

Ahondando un poco más en la elección del muestreo no probabilístico, se aplicó por cuotas, el cual enfatiza la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación. Así, se incluyeron diferentes perfiles de colaboradores dentro del proceso de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla: a. responsables de ciertas actividades o b. nivel de jerarquía.

3. Herramienta de recojo de información: entrevista semiestructurada

La entrevista es una de las técnicas cualitativas más pertinentes para abordar diferentes problemáticas sociales, en tanto que permite ahondar en las experiencias de los actores sociales involucrados en el proceso a investigar. Como metodología cualitativa, las entrevistas son una forma básica de exploración que permite acceder al contexto en que se desarrollaron (o siguen desarrollándose) diversos sucesos; aún más importante, la entrevista brinda insumos que permiten conocer el significado que cada individuo le da a dicho evento; lo cual también abre paso a conocer el cómo y el porqué de sus acciones (Vasilachis, 2006).

En términos más amplios, la entrevista puede ser entendida como una conversación propiciada, intencionalmente, por un investigador con una persona seleccionada por diversos intereses con el objetivo de indagar sobre un contexto particular. La entrevista implica no solamente averiguar la opinión de una persona, sino someterla a que también reflexione sobre el proceso y proporcione no solo una descripción o narrativa de eventos, sino también un análisis y una postura particular (Seidman, 2006).

La entrevista suele diferenciarse principalmente en los siguientes tipos: entrevista a profundidad, entrevista estructurada, entrevista semiestructurada y entrevista informal; todas ellas se diferencian por el grado de libertad que pueden tener los participantes de la conversación (tanto el entrevistado como el entrevistador).

Para fines de este estudio, se aplicarán entrevistas semiestructuradas en tanto que permiten al entrevistador cierto grado de libertad para poder plantear temáticas específicas; pero, al mismo tiempo, deja abierto un espacio para indagar sobre aspectos de interés que pudieran ir saliendo a la luz conforme se desarrolle la conversación (Ver Anexo A). Mediante la guía de entrevista semiestructurada se define una línea temática que actuará como pauta para que el entrevistador plantee preguntas en los temas de interés centrales; al mismo tiempo, al ser una pauta, abre paso a aumentar preguntas en caso el entrevistado mencione o haga referencia a aspectos vinculados a temas que puedan ser relevantes para la investigación.

3.1. Etapas de la aplicación

En esta sección se presenta de manera secuencial los pasos seguidos para realizar la aplicación de la entrevista semiestructurada.

- Primera etapa. Selección de técnica de recojo de información. En base a revisión bibliográfica y estudios de investigación similares, así como la idoneidad metodológica para lograr los objetivos del estudio, se ha optado por una técnica cualitativa de entrevista semiestructurada.
- Segunda etapa. Diseño de instrumento de recojo de información. Las preguntas del cuestionario son planteadas con un lenguaje simple y entendible, además están orientadas a recoger la información pertinente según el perfil del entrevistado y los objetivos del estudio.
- Tercera etapa. Identificación y contacto con informante calificado. En esta etapa se realiza la búsqueda de los informantes calificados que cumplen con i. un mínimo de tiempo trabajando en la organización y ii. tienen un puesto dentro de la organización representativa en cada uno de sus niveles. Seguido a esta identificación, se contacta con los informantes, se explica el motivo de la investigación y se coordina una reunión virtual para la aplicación del instrumento.
- Cuarta etapa. Aplicación de entrevista semiestructurada. El instrumento se aplica mediante la plataforma de videollamada zoom, tiene una duración de hasta 60 minutos con cada informante calificado.

Se comparte además un consentimiento informado. El propósito de emplear un protocolo de consentimiento informado para los y las participantes de la investigación, para el recojo de información cualitativa consiste en brindar una explicación clara de los alcances y el rol que tienen en ella como informantes. Así, en el proceso de recojo de información, se comunicará con total transparencia a los informantes los objetivos del estudio de modo que su participación en el estudio fue estricta y absolutamente voluntaria. De igual modo, para todos los casos, se dejó constancia al informante que la participación sería estrictamente confidencial, en la cual la información no podrá ser utilizada para ningún otro propósito que no estuviera contemplado en la investigación; y que si tuviera alguna duda, se le dio libertad al informante para formular las preguntas que considerase pertinentes; y por último, para dar por finalizada su participación en cualquier momento del estudio sin que esto representase algún perjuicio por ello.

- Quinta etapa. Transcripción de audios, lo que implica que todas las entrevistas realizadas son grabadas en la plataforma de videollamada, rotuladas con el nombre del informante, fecha de aplicación y lugar de procedencia. Luego de consolidar toda la información, ésta se pasa a transcribir en formato Word para su posterior sistematización.

- Sexta etapa. Elaboración de matrices de vaciado de información, que consiste en preparar un modelo de matriz de vaciado de información con el propósito de sistematizar la información obtenida en campo, siendo las transcripciones los insumos para el desarrollo de esta actividad. Al mismo tiempo, siguiendo a Hernández et al. (2014), en la indagación cualitativa se obtiene una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos recogidos si éstos provienen de diferentes unidades de observación del proceso y de distintas fuentes. A este proceso se le conoce como triangulación, es decir, la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección que permiten contrastar entre ellas, identificar los patrones recurrentes y, al mismo tiempo, diferenciar aquellos hallazgos atípicos que supondrán un mayor análisis y revisión de nuevas fuentes.
- Séptima etapa. Validación de hallazgos con experto. Una vez sistematizado y ordenado los hallazgos del trabajo de campo y el análisis de información secundaria, se presentaron los hallazgos con Eduardo Menz Queirolo, Coordinador Académico de Flacso - Chile.

4. Revisión y análisis de información secundaria

Con el fin de tener un entendimiento lo más completo posible respecto a la intervención, actores y funcionamiento de la organización del nido La Casa Amarilla, se complementará la aplicación de entrevistas con la revisión y análisis de información secundaria.

Se revisará toda la información de libre disponibilidad y la entregada por los responsables de la organización. Esta revisión se enfocará en la identificación de la problemática bajo análisis. Además, se revisará información académica de tipo conceptual que permitan enfocar adecuadamente el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, de forma mínima se ha revisado la siguiente documentación:

- Textos teóricos sobre medición y gestión del desempeño.
- Documentos acerca de la filosofía del nido La Casa Amarilla, propuesta educativa y demás información relacionada a la problemática del estudio.
- Fuentes externas que permitan complementar la información disponible y desarrollar propuestas de mejora adecuada. Entre estas fuentes, se revisa literatura académica, casos de éxito de intervenciones similares, ya sean nacionales o internacionales, así como estadística pública disponible.

- Documentos de gestión del nido La Casa Amarilla: manuales, instrumentos de seguimiento y monitoreo, guías:
 - Objetivos para maestras
 - Sistema de trabajo para la directora 2019
 - Sistema de trabajo para la maestra 2019
 - Valores institucionales
 - Principios de acción
 - Objetivos del año y calendarios de aprendizajes 2019
 - Acompañamiento en el trabajo
 - Modelos de evaluación
 - Reuniones de coordinación
 - Reuniones con maestras
 - Proyección anual
 - Diseño de objetivos individuales
 - Evaluación individual
 - Capacitación para el staff
 - Acompañamiento en el aula
 - Análisis, interpretación y retroalimentación

Dado que para el desarrollo de la investigación hay un acento en la información secundaria, se emplea el análisis documental como aproximación metodológica de abordaje (Pinto, 1989). Se toma la siguiente definición de análisis documental:

(...) está constituido por un conjunto de operaciones que afectan el contenido y a la forma de los documentos originales, reelaborándolos y transformándolos en otros de carácter instrumental o secundarios, con el objetivo último de facilitar al usuario la identificación precisa, la recuperación y la difusión de aquellos. No obstante, esa transformación es el resultado no sólo de una fase de análisis, previa e imprescindible, sino también de un proceso de síntesis, que conduce a la conformación definitiva del documento secundario (Pinto, 1989, pág. 328).

La autora propone dos fases de análisis: de un lado, formal, referido a la descripción bibliográfica y la catalogación; y, del otro lado, análisis interno, donde se distinguen las operaciones de indización y de resumir. Ahondando en la indización,

(..) es la técnica de caracterizar el contenido de un documento y/o de las demandas documentales reteniendo las ideas más representativas para vincularlas a unos términos de idización adecuados, bien procedentes del lenguaje natural empleado por los autores, o de un lenguaje documental previamente seleccionado (Pinto, 1989, pág. 334).

Esta indización se realiza por términos, conceptos o temas. Sobre la tarea de resumir, “con los datos suministrados por las diferentes lecturas estaremos en condiciones de comenzar el auténtico análisis del documento, entendido este como distinción o descomposición de las partes de un todo” (Pinto, 1989, pág. 338).

Siguiendo la propuesta de Pinto (1989), cada uno de los documentos disponibles para el presente estudio pasarán por una descripción bibliográfica y la catalogación correspondiente con datos mínimos de identificación y agrupación. Seguidamente, el análisis interno consistirá en realizar indización que permita agrupar de manera más prolija los documentos por medio de palabras, conceptos o temas característicos. Posterior a ello, se realiza la revisión de los documentos la cantidad de veces que sea necesario, con el fin de resumir o capturar la información relevante que aborden las variables de interés de la investigación.

5. Trabajo de campo

En la siguiente Tabla 1 se muestra la ficha técnica del trabajo de campo donde se detalla la técnica de estudio y población objetivo, descripción del estudio, los tipos de informantes y fechas de aplicación.

Tabla 1: Ficha técnica del trabajo de campo cualitativo

Tipo de investigación	Estudio cualitativo entrevistas semi estructuradas
Técnica de estudio y población objetivo	Entrevistas semi estructuradas a directivos y maestras del nido La Casa Amarilla
Descripción	Aplicación de guías cualitativas para recojo de información a colaboradores del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019 mediante la plataforma de videollamada zoom
Informantes y fecha de aplicación	5 entrevistas semi estructuradas: <ul style="list-style-type: none"> • Líder pedagógica – Mónica Ruiz Fecha: 26/07/2021 <ul style="list-style-type: none"> • Maestra - María Elena García Vera

Tipo de investigación	Estudio cualitativo entrevistas semi estructuradas
	Fecha: 03/08/2021 <ul style="list-style-type: none"> • Analista de atracción del talento y bienestar laboral - Natalia Mergoni Capurro Fecha: 04/08/2021 <ul style="list-style-type: none"> • Asistente administrativa - Cyntia Obando Seminario Fecha: 06/08/2021 <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora pedagógica - Patricia Angulo Torres Fecha: 26/08/2021 1 entrevista con experto temático <ul style="list-style-type: none"> • Experto en modernización del estado y sistemas de medición Eduardo Menz Queirolo Fecha: 22/11/2021

6. Limitaciones

El diseño metodológico propuesto para abordar la problemática de la investigación presenta ciertas limitaciones que es pertinente mencionar. Primero, el periodo de estudio se sitúa antes del inicio de la emergencia sanitaria nacional entre los años 2018 y 2019. Se optó por este periodo de estudio debido al cambio que la organización se vio obligada a realizar en la virtualidad de sus operaciones. Eventualmente, las clases retornarán a la modalidad presencial por lo que en términos de oportunidad el estudio será vigente para el nido La Casa Amarilla. El hecho que la temporalidad del estudio sea años atrás implica dificultades para disponer de información oficial, la imposibilidad de entrevistar a todos los actores involucrados en la organización y el recuerdo parcial de los hechos ocurridos en ese periodo de estudio.

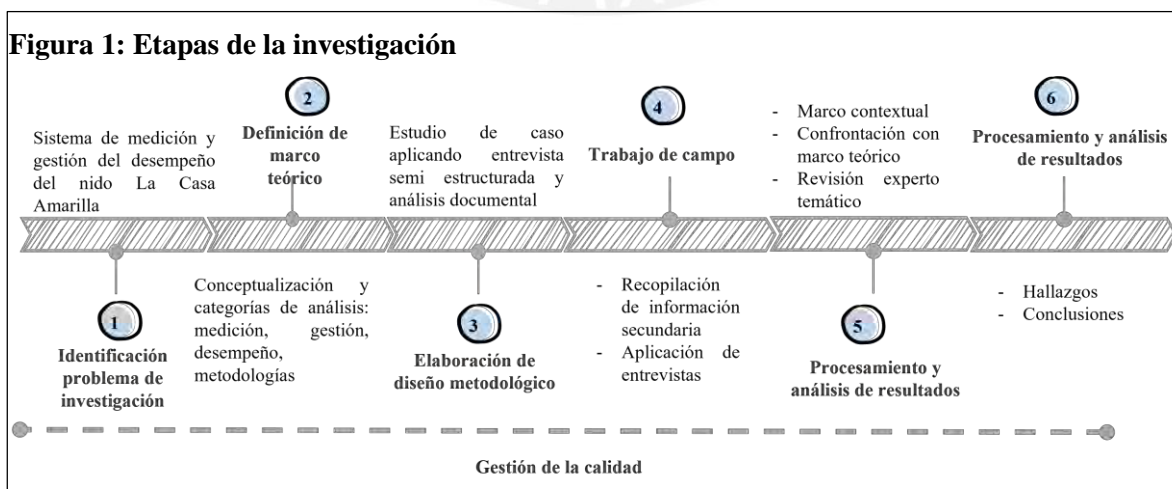
Lo segundo, que deviene de esta primera limitación temporal, es la complejidad para encontrar información secundaria y acervo documentario considerando que la organización se encuentra en trabajo virtual y no es factible recoger información de manera presencial. Asimismo, la baja capacidad tecnológica al no contar con la información virtualizada y el escaso registro de datos han limitado el acceso a bases de datos y datos agregados importantes para el estudio. Añadido a ello, sobre la disposición de los instrumentos de medición, no ha sido posible acceder a la totalidad de ellos por negativa de la organización a compartir en específico estos documentos de gestión.

Tercero, una limitación estrictamente metodológica está relacionada con el uso del estudio de caso. La principal ventaja de esta aproximación es el detalle y profundidad de análisis al que es posible arribar. Sin embargo, por el contrario, la desventaja se encuentra en la imposibilidad de generalizar los hallazgos que se encontrarán.

7. Etapas de la investigación

En la siguiente Figura 1: Etapas de la investigación se presentan de manera ordenada y sistematiza las etapas que sigue el desarrollo del estudio. Para empezar, se identifica un problema de investigación que para este caso es el sistema de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla entre los años 2018 – 2019. Luego, se define el marco teórico que supone la conceptualización y desarrollo de categorías de análisis que permitan abordar la problemática. Estos conceptos son desempeño, medición y gestión del desempeño y propuestas de metodologías de medición del desempeño y las tipologías de usos de la información. Seguidamente, se elabora el diseño metodológico escogido: estudio de caso aplicando entrevistas semi – estructuradas; para lo cual se diseñan los instrumentos correspondientes. En la siguiente etapa inicia el trabajo de campo con el relevamiento de información secundaria y la aplicación de entrevistas. Con toda la información revisada, procesada, sistematizada y analizada se confronta el estudio de caso con el marco teórico y el marco contextual expuesto. Finalmente, se plantean las conclusiones sobre los hallazgos realizados y la verificación de hipótesis establecidas en el planteamiento del problema de investigación.

Durante todo el desarrollo del estudio se ha velado por asegurar la calidad de la investigación en las diferentes etapas definidas. Como es el caso por ejemplo del juicio experto al instrumento cualitativo de recojo de información, el uso de matrices de vaciado de información para asegurar la captura de todos los datos brindados por los entrevistados, entre otros.



8. Matriz de consistencia

Para sistematizar la correspondencia entre las preguntas de investigación y objetivos con las variables y subvariables a evaluar se presente la matriz de consistencia que resume y orienta la aproximación metodológica de esta investigación.



Tabla 2: Matriz de consistencia

Pregunta principal	¿Qué oportunidades de mejora se identifican en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla entre los años 2018 y 2019?					
Objetivo principal	Identificar las oportunidades de mejora en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño en el proceso de toma de decisiones del nido La Casa Amarilla.					
Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de estudio	Subvariables	Técnicas de recolección de datos	Fuentes de información de la teoría	Sujetos
1. ¿Cuáles son los principales actores que gestionan y utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019?	Identificar los principales actores que gestionan y utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Perfiles de actores 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas semi estructuradas a directivos y maestras del nido La Casa Amarilla -Análisis documental 	Documentos institucionales de la organización y página web	Directivos y maestras del nido La Casa Amarilla
2. ¿Cuáles son los problemas recurrentes en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019?	Reconocer los problemas en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.	Problemas de implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad metodológica para desarrollar los instrumentos de medición - Recursos humanos e informáticos - Perfil de los colaboradores que participan del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semi estructuradas a directivos y maestras del nido La Casa Amarilla - Análisis documental - Revisión de la literatura 	Barr (2014) Barr (2017) Pollitt (2013) Van Dooren et al. (2015) Mondragón (2012) MEF (2015) Bonnefoy & Armijo (2005) OCDE (2021) Hernández et al. (2014) Malhotra (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos y maestras del nido La Casa Amarilla - Autores bibliográficos

Pregunta principal	¿Qué oportunidades de mejora se identifican en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla entre los años 2018 y 2019?					
Objetivo principal	Identificar las oportunidades de mejora en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño en el proceso de toma de decisiones del nido La Casa Amarilla.					
Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de estudio	Subvariables	Técnicas de recolección de datos	Fuentes de información de la teoría	Sujetos
3. ¿Cuáles son los usos de la información a partir del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019?	Describir los usos de la información a partir del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.	Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje organizacional - Dirección y control - Rendición de cuentas - Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semi estructuradas a directivos y maestras del nido La Casa Amarilla - Análisis documental - Revisión de la literatura 	Van Dooren et al. (2015) MEF (2015) Pollitt (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos y maestras del nido La Casa Amarilla - Autores bibliográficos

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

El capítulo correspondiente al marco teórico empleado para la investigación inicia con la revisión del concepto desempeño; luego, se aborda la diferencia entre medición y gestión del desempeño. Seguidamente, se presentan dos aproximaciones teóricas para medir el desempeño: primero, Van Dooren, Bouckaer y Halligan y, segundo, Barr. A continuación, se recopilan investigaciones acerca de la gestión del desempeño, es decir, el para qué de la medición. Finalmente, se sistematizan problemas en la implementación de la medición y gestión del desempeño, ahondando en consideraciones metodológicas sobre los instrumentos de relevamiento de información.

1. Definición del desempeño

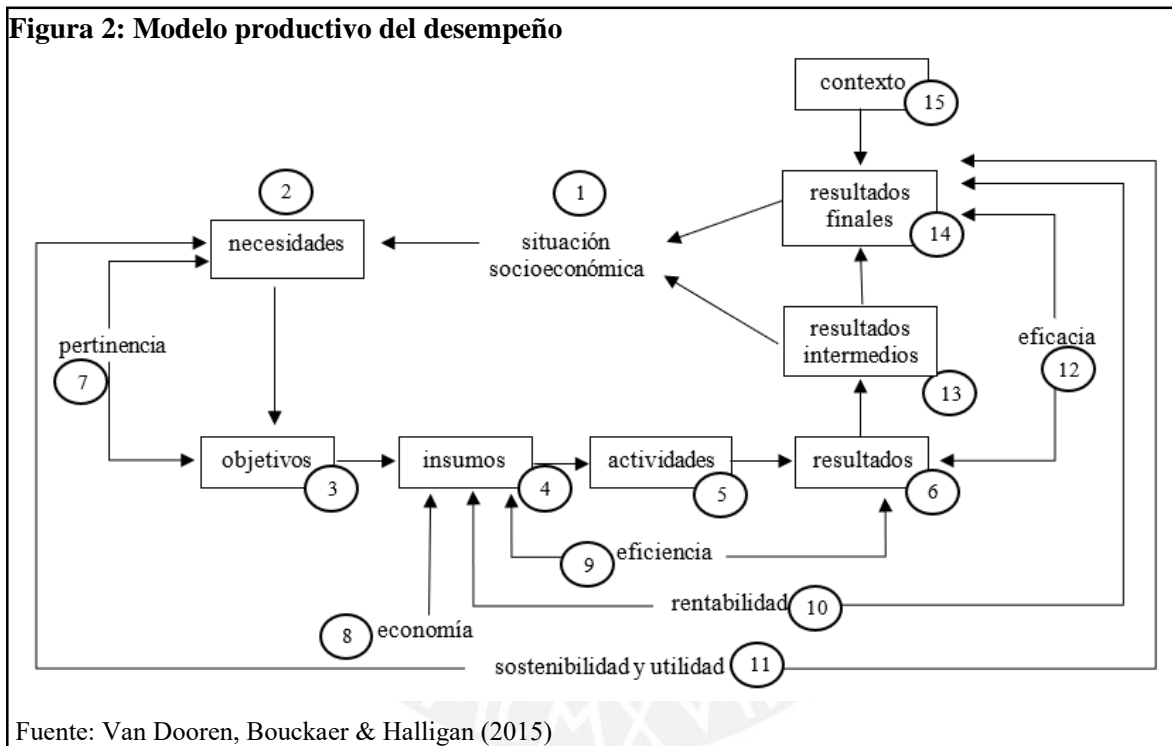
Según el libro, *Gestión del desempeño en el sector público* (Van Dooren, Bouckaer, & Halligan, 2015), la definición convencional de desempeño utiliza la metáfora del proceso de producción, en principio, el desempeño son los productos y resultados de las actividades. Debido a ello, es relevante hacer la diferencia entre producto y resultado; en el primero, por ejemplo, podemos distinguir el número de reuniones de padres de familia que se realizaron en un periodo escolar y el número de niños que se matricularon en el presente año escolar; mientras que en el segundo, tenemos casos como el número promedio de preguntas que los padres de familia realizaron en las reuniones de padres de familia y la proporción de permanencia de los niños que se matricularon en el presente año escolar.

El desempeño como resultado es más significativo sustancialmente, por tanto, la investigación se concentrará en los resultados que buscan la consecución de algo que resalta el efecto a conseguir, para diferenciarlo del desempeño como producto, centrado en las acciones y productos encaminados a conseguir ese efecto.

Continuando con la metáfora del proceso de producción, para definir el desempeño en base a la revisión de literatura, Van Dooren et al., (2015), proponen en la siguiente Figura 2: Modelo productivo del desempeño, una aproximación conceptual para mirar los diferentes elementos a considerar cuando hablamos de desempeño. Si bien la propuesta está pensada para la administración pública, ampliaremos la conceptualización a organizaciones en general.

El punto de partida que proponen los autores es la situación socioeconómica (1 en Figura 2). Si bien el estudio de caso que se abordará en la investigación está relacionado a una organización educativa, para adecuarlo a un contexto más afín, nos referimos a una situación de actividad

económica empresarial, que induce a una necesidad de acción por parte del sector privado (2 en Figura 2). Esta necesidad planteada por usuarios es tomada por la empresa privada, el sector público, medios de comunicación, entre otros, transformándose así en objetivos de la organización (3 en Figura 2). La confrontación de los objetivos de una organización con las necesidades permite evaluar la pertinencia (7 en Figura 2) de las intervenciones. Siguiendo con el modelo productivo del desempeño, los insumos (como recursos financieros y humanos) (4 en Figura 2) se asignan a las organizaciones y programas para la realización de actividades (5 en Figura 2) que den como consecuencia resultados (6 en Figura 2).



Hay otros aspectos a considerar en el modelo productivo del desempeño, la economía (8 en Figura 2) es la relación entre un insumo monetario y otro insumo (por ejemplo, el costo de equipamiento en un centro educativo). En el caso de la relación entre las entradas y las salidas se conoce como eficiencia (9 en Figura 2), la cual está definida como la frontera de la producción. La maximización del beneficio financiero no es un objetivo de las organizaciones del sector público, usualmente está relacionado a los objetivos de organizaciones privadas; sin embargo, cabe mencionar que cada vez más estas organizaciones buscan lograr objetivos más altruistas con valor hacia la sociedad. En el sector privado el efecto está determinado y valorado por cada decisión de consumo individual (Van Dooren et al., 2015).

Los resultados se desagregan a dos niveles: puede ser intermedio (generalmente, pero no siempre a corto plazo) (13 en Figura 2) o final (generalmente, pero no siempre a largo plazo) (14 en Figura 2). Los autores agregan que los resultados finales en particular están influenciados por el contexto (15 en Figura 2) en el que la organización tiene un impacto limitado o nulo. Tales factores contextuales pueden abarcar tendencias socioeconómicas o ecológicas, además de medidas políticas de otros o sucesos como una pandemia que obliga por ejemplo a una educación virtual, entre otros.

Finalmente, los últimos conceptos del modelo productivo del desempeño abordan la relación entre el producto y el resultado: eficacia (12 en Figura 2) y la relación entre el insumo y el resultado: rentabilidad (10 en Figura 2). Los resultados obtenidos a través de esta cadena de producción tienen que abordar las necesidades que espera atender la organización; para lo cual la confrontación entre necesidades y resultados permite evaluar la sostenibilidad y utilidad de la organización (11 en Figura 2).

Por otro lado, Van Dooren et al., (2015), toman como referencia el trabajo de Dubnick para proponer cuatro perspectivas de cómo el desempeño es entendido, como se detalla en la Tabla 3. Se toman en cuenta dos ejes de análisis, uno sobre la calidad de las acciones y la segunda sobre la calidad de los logros. En base a la consecución de estos ejes, se conceptualizan ciertas características del desempeño, el desarrollo de estos conceptos permitirá establecer el significado que se tomará de referencia sobre desempeño para la investigación.

Tabla 3: Perspectivas sobre la gestión del desempeño

¿La perspectiva implica calidad en las acciones?	¿La perspectiva implica calidad en los logros?	
	No	Sí
No	Desempeño como producción (Perspectiva 1)	Desempeño como resultados (Perspectiva 3)
Sí	Desempeño como competencia / capacidad (Perspectiva 2)	Desempeño como resultados sostenibles (Perspectiva 4)

Fuente: Van Dooren, Bouckaer & Halligan (2015)

La primera perspectiva del desempeño centra la atención en las tareas que se han realizado por la organización (perspectiva 1). De este modo, el desempeño incluye todas las acciones que se realizan, independientemente de si tuvieron éxito. En el caso de la segunda perspectiva, se añade un

criterio de calidad implicada en las acciones que realiza la organización, a ésta se le denomina competencia o capacidad (perspectiva 2). Cuando el desempeño se trata de la calidad de los logros y no tanto sobre la calidad de las acciones, el desempeño es igual a los resultados (perspectiva 3), en esta situación no importa cómo se llega a esos resultados, simplemente importa el fin, así siempre que se prueben los resultados, realmente no importa cómo se produjo.

Finalmente, cuando el desempeño se conceptualiza prestando atención tanto a la calidad de las acciones y la calidad de los logros, se puede tipificar como resultados sostenibles. El desempeño se refiere a la organización productiva, es decir, una organización que tiene la capacidad de realizar y convertir esta capacidad en resultados (perspectiva 4). Para esta investigación, la medición del desempeño en perspectiva de resultados sostenibles puede cubrir toda la cadena de valor a partir de los insumos, productos y resultados; de este modo, importa tanto la calidad de las acciones como de los logros en la organización.

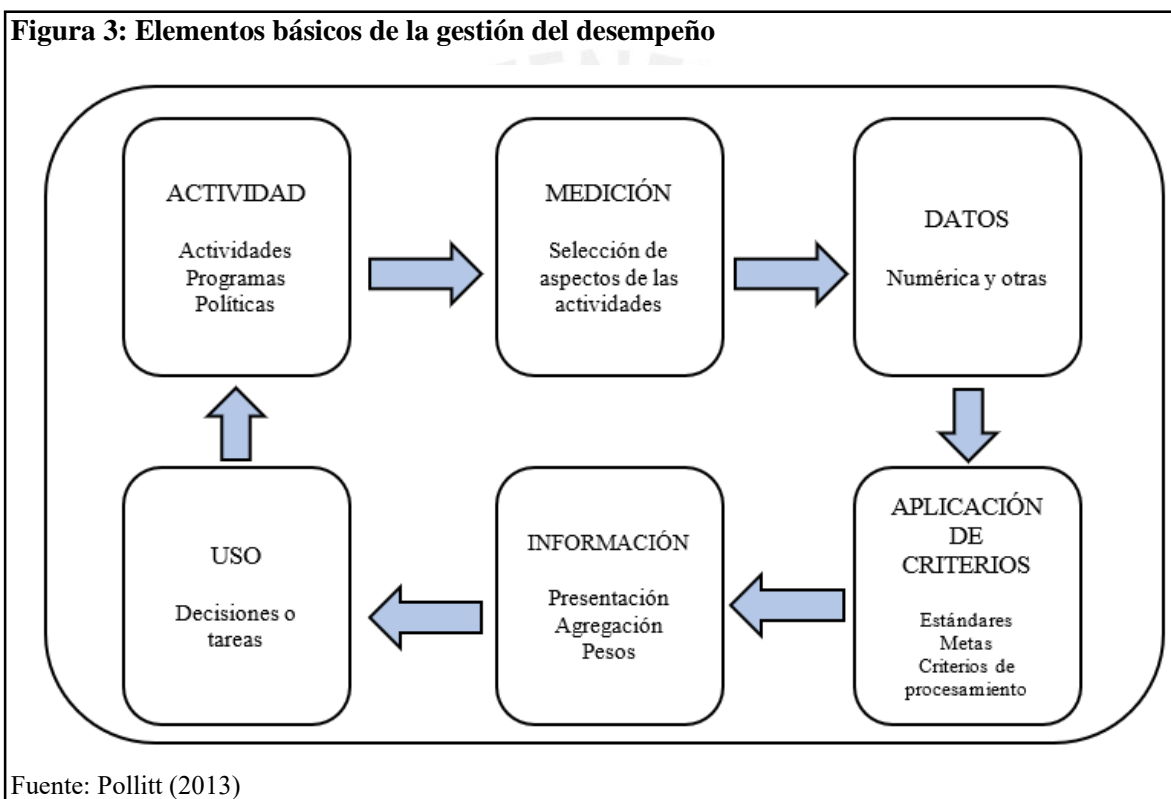
Hasta este punto, hay dos características importantes de resaltar sobre el desempeño que la presente investigación tomará en cuenta en concordancia con la perspectiva 4 de Van Dooren et al., (2015): i. el desempeño son resultados no productos, vinculado al efecto de la realización de actividades en la cadena del modelo productivo y ii. desempeño enfocado en objetivos relevantes, son aquellos que la organización decide proponerse o priorizar como misional.

Se ha elegido la perspectiva 4 de Van Dooren et al., (2015) porque fundamenta la orientación de la medición del desempeño hacia objetivos estratégicos para la organización, que permitan generar mayor valor. Bajo el mismo razonamiento, el desempeño está orientado a resultados debido a que supone la consecución de algo. Resulta más enriquecedor conocer el porcentaje de personas que contestaron la encuesta de clima laboral (resultado) al número de instrumentos de clima laboral que se diseñaron (producto).

Para precisar cuáles son los elementos que constituyen la gestión del desempeño, Pollitt (2013) plantea seis elementos básicos, presentados en la Figura 3: Elementos básicos de la gestión del desempeño. Primero, hay actividades, programas o políticas que son el objeto del esfuerzo de gestión del desempeño y que están relacionadas a la misión y competencias según cada organización. En segundo lugar, hay medidas de uno o más aspectos de esa actividad, programa o política, donde se selecciona y/o prioriza el foco de la medición. En tercer lugar, las mediciones generan datos, generalmente, pero de ninguna manera exclusivamente datos numéricos. De hecho, cada vez más, es usual encontrar mediciones de corte cualitativo, por ejemplo: gestión abierta, calidad

regulatoria, y, temas más sectoriales como educación, materia de la presente investigación. En cuarto lugar, existe la aplicación de algún conjunto de criterios a los datos con el fin de dotarlos de significado, es decir, convertirlos en información. Este es el caso de estándares, de criterios de procesamiento (media, moda, tasa, etc.) y metas. Por ejemplo, el dato en el que alguien está satisfecho con el servicio educativo de su hijo/a solo se convierten en información significativa (quinto elemento) cuando además de recoger el dato de satisfacción general, relevas también dimensiones de satisfacción: con los maestros, con el equipamiento, con la atención administrativa, etc. En último lugar, existe el uso (o mal uso, o no uso) de los datos por los actores de la organización.

Figura 3: Elementos básicos de la gestión del desempeño



Entonces, las temáticas que aborda el desempeño están directamente relacionadas al ámbito de la intervención de la organización, así como a los objetivos que se haya propuesto (Pollitt, 2010). Ahora bien, se distinguen dos dimensiones del desempeño, según Pollitt (2010); por un lado, tenemos la medición del desempeño que está relacionada a la actividad de medir explícitamente el desempeño, utilizando indicadores, metas y/o estándares; mientras que, del otro lado, se identifica la gestión del desempeño, relacionado a la actividad de intentar gestionar, como es el caso de presupuestar, planificar, dirigir, controlar, recompensar, castigar, entre otras, utilizando datos de rendimiento. Entonces, la primera dimensión responde al “qué / cómo” y la segunda al “para qué”. En el mismo

sentido, Van Dooren et al., (2015) definen la medición del desempeño como el conjunto de actividades destinadas a obtener información sobre el desempeño. En el caso de la gestión del desempeño, es un tipo de gestión que incorpora y usa información de desempeño para la toma de decisiones.

2. Medición del desempeño, ¿qué y cómo medimos?

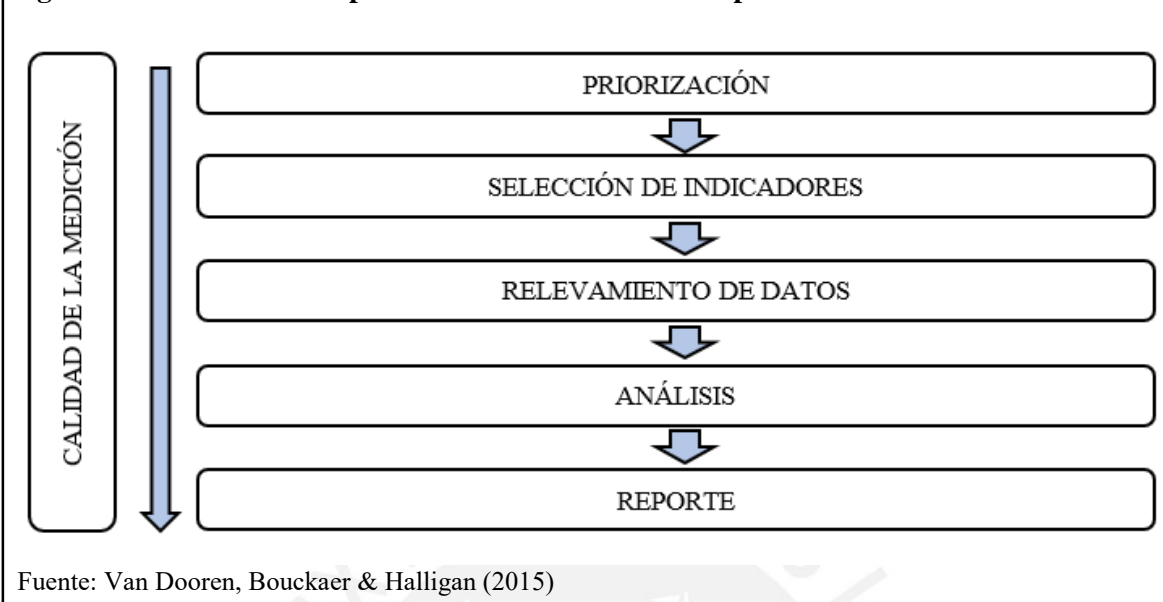
A continuación, se presentarán dos alternativas metodológicas de medición del desempeño. Al final de la sección, se tomarán ciertas características de cada una de ellas, que será el marco de referencia en la investigación.

2.1. Medición del desempeño según Van Dooren, Bouckaer y Halligan

La primera alternativa está basada en Van Dooren et al., (2015), mencionan que la medición del desempeño se concibe como un proceso en cinco pasos (ver **Figura 4**). El primer paso consiste en priorizar los esfuerzos de medición. Para ello, es necesario delimitar qué vamos a medir, asociado principalmente a la misión, al contexto y a preferencias de la organización. El segundo paso supone la selección de los indicadores. Posteriormente, es necesario recopilar datos y analizar los resultados. El último paso, es comunicar e informar los resultados. Durante el proceso, la calidad de la medición es un importante punto de atención.

Este proceso es una representación “ideal” de la medición del desempeño. Sin embargo, puede no corresponder necesariamente a la realidad. Por ejemplo, es bastante común encontrar que para seleccionar indicadores se tome en cuenta la disposición y costo del relevamiento de los datos o registros. Así, por ejemplo, para organizaciones educativas de niños en edad preescolar es muy difícil y complejo realizar evaluaciones de participación efectiva de padres de familia. En estos casos, la recopilación de datos precede y determina la selección del indicador y, como resultado, la medición puede estar sesgada hacia dimensiones medibles. La presentación y descripción de un modelo “ideal” del proceso de medición del desempeño es valioso para identificar la casuística de problemas o limitantes en la implementación de la medición del desempeño.

Figura 4: Modelo ideal del proceso de medición del desempeño



Pasemos a desarrollar en más detalle esta propuesta de los autores para medición del desempeño.

2.1.1. Paso 1: Priorización

El primer paso del proceso de medición busca priorizar los esfuerzos de medición. Es imposible medir todo y, por lo tanto, debe escogerse en base a un proceso de decisión los temas que serán objeto de medición. Se hace notar que medir supone el uso de recursos humanos y monetarios, u otro que demande a la organización. Por tanto, la pregunta es cómo priorizar la medición.

Los autores proponen tres cuestiones de importancia cuando se discuten la priorización de la medición del desempeño: i. ¿Cuál es la misión de la organización?; ii. ¿Cuáles son las prioridades para la medición del desempeño?, y, iii. ¿Cuál es la argumentación para hacer una prioridad?

Sobre la primera pregunta, para decidir qué medir, primero necesitamos comprender qué estamos midiendo. Allí, contar con una representación de la visión y misión de la organización es necesaria. En base a esta información, es evidente cómo se organiza, qué temas se trabajan, qué se hace, cuál es la estructura de la organización. En el segundo tema, una vez se comprenda a la organización, es posible priorizar los esfuerzos de medición. Como se argumentó anteriormente, es poco realista perseguir un sistema de medición que refleje perfectamente todos los aspectos de la organización. Así, si se asume que es imposible medir todo, hay que elegir qué medir y qué no

medir. En la Tabla 4 se muestran diferentes recortes para los que se puede desarrollar la medición en base a preguntas orientadoras.

Tabla 4: Definición de temas de medición

Preguntas orientadoras
¿Qué parte de la organización será medido?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Todas las áreas o un área en específico? • ¿Cuál insumo? ¿Cuáles miembros de la organización? • ¿Cuáles actividades? ¿Cuáles procesos? • ¿Qué resultados? ¿Cuáles productos (bienes y/o servicios) serán medidos?
¿Qué parte de los objetivos organizacionales serán medidos?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el público objetivo? ¿Cuál es el ámbito geográfico? • ¿Cuáles son los resultados finales? ¿Efectos? ¿Impactos? • ¿Cuáles son los factores que están siendo controlados del contexto?

Fuente: Van Dooren, Bouckaer & Halligan (2015)

Sobre la tercera cuestión, se presentan los argumentos que podrían ayudar a priorizar la medición. Estos argumentos suelen ser mutuamente excluyentes. Además, no existen en general argumentaciones correctas o incorrectas. La priorización de la medición depende del uso final que se realice a partir de la medición del desempeño.

- **Indicios de problemas.** La medición se puede iniciar cuando hay indicios de problemas a través de quejas, solicitudes o agenda pública. Se priorizan aquellos temas que son problemáticos para la organización y merecen la atención de resolverlos y, por tanto, es necesario la medición.
- **Importancia financiera.** En muchas organizaciones, una pequeña cantidad de resultados representa la mayor parte del presupuesto. Se tratan de actividades clave para la organización por la cantidad de recursos económicos que genera para la organización.
- **Visibilidad social.** Algunos resultados que pueden no tener un alto impacto financiero pueden tener una alta visibilidad social, que terminan por ser relevantes para la organización.
- **Viabilidad.** Algunos resultados son más fáciles de medir que otros. La viabilidad del esfuerzo de medición es un criterio válido. Además, podría sumarse la frecuencia de la medición

- **Difusión.** Los esfuerzos de medición se pueden dispersar por toda la organización. Esta estrategia para tener alguna medida para toda la organización en lugar de hacer una medición a profundidad para grupos específicos, por ejemplo, puede ser impulsado por el objetivo de introducir una cultura orientada a resultados.
- **Costo de medición.** La medición puede ser una actividad costosa y, en algunos casos, los beneficios potenciales de la medición no se comparan con los costos.
- **Predeterminación.** En ciertos casos, la medición está condicionado previamente a temas concretos, usualmente relacionados al contexto o normativa.

2.1.2. Paso 2: Selección de indicadores

Una de las principales herramientas, pero a la vez reto que tienen las organizaciones es poder contar con información relevante para la oportuna toma de decisiones. Los indicadores son una herramienta importante para poder lograr esta acción; por eso es crucial que dentro de las organizaciones exista una cultura enfocada en su correcta construcción y aplicación (Mondragón, 2002).

Los indicadores permiten analizar la situación en la que se está y permiten trazar el camino hacia donde se pueden dirigir bajo los lineamientos de objetivos específicos, además ayudan a evaluar cómo se están logrando esas metas y determinar el impacto que se genera por las decisiones tomadas (Mondragón, 2002).

Para la presente investigación, según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], “un indicador de desempeño es una medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Algunas cualidades principales de los indicadores que proponen Van Dooren et al., (2015) son: sensibilidad al cambio, para moldearse rápidamente a situaciones y contexto permanentemente alterables; precisión, debe haber una comprensión inequívoca del indicador; comprensibles para los usuarios, para definir un indicador que es fácil de entender y preciso; documentación, cada indicador debe tener establecido la unidad de medida, las fuentes de datos, la serie temporal y las responsabilidades para administrar el indicador; procesables, reflejan dimensiones importantes del concepto a ser medido y guía a los usuarios hacia acciones para mejorar el desempeño.

Entonces, para el segundo paso que proponen los autores, se aborda la selección de los indicadores, una vez se haya decidido qué medir. La selección de indicadores estará en función al conocimiento de la temática que la organización ha elegido, es decir, la experiencia y las buenas prácticas serán tomadas en cuenta para definir y seleccionar los indicadores más apropiados a los fines organizacionales.

2.1.3. Paso 3: Relevamiento de datos

Luego de haber seleccionado los indicadores, el siguiente paso es el relevamiento de datos. La mayoría de las organizaciones tienen sistemas de registro administrativo de sus actividades como la planificación y seguimiento de proyectos, sistemas de seguimiento de expedientes, registro de tiempos, bases de datos de clientes, entre otros. En el caso que la organización no genera dichos datos requeridos, se presentan ciertas alternativas.

- Agregar registros adicionales a los registros existentes. Si la organización ya cuenta con sistemas, instrumentos o procesos de captura de información, es más fácil añadir alguna información adicional que se necesita obtener sobre lo ya construido. Por el contrario, construir un nuevo sistema, instrumento o proceso demandaría mayor tiempo y gasto de recursos humanos y económicos. Por ejemplo, a la ficha de inscripción de familias en organizaciones educativas podría agregarse preguntas adicionales para indagar sobre otras variables de interés para la organización.
- Realizar una encuesta a clientes. A menudo, las encuestas son la única forma de obtener información sobre los resultados, por ejemplo, para abordar los cambios de actitudes o conocimientos. Debe tomarse en consideración diferentes temas metodológicos: diseño de muestra, perfil de informante, selección de informante, diseño del instrumento, fiabilidad y confiabilidad.
- Autoevaluaciones. Tienen la ventaja de combinar la medición con evaluaciones cualitativas. Por el contrario, una limitación es la objetividad de los datos recogidos debido a que los miembros de la organización orientarían sus respuestas según lo que consideren es lo “mejor”.
- Juicio experto. Profesionales de gran experiencia y formación profesional sobre temas específicos que se buscan medir. Las desventajas son los altos costos en términos monetarios y la disponibilidad temporal, por dos razones, la formación que supone a los profesionales en los instrumentos ad hoc y la imposibilidad de realizar mediciones frecuentes.

- Datos agregados de otra organización. En el marco del gobierno abierto, rendición de cuentas y transparencia, cada vez más se dispone de datos públicos que pueden ser utilizados por las organizaciones. Asimismo, la innovación abierta es otra oportunidad de intercambio de datos entre organizaciones.

2.1.4. Paso 4: Análisis

En esta etapa, el propósito es transformar los datos en información que pueda llevar a decisiones. Los autores plantean tres temas a tomar en cuenta. Primero, los estándares, relacionado al establecimiento de metas mínimas que debe alcanzar la organización para diferentes mediciones de resultados. Los estándares no son estáticos, se van adecuando al nivel de cumplimiento que va logrando la organización.

Segundo, el nivel de (des)agregación de la información. La información se precisa para algún tipo de población objetivo, y, a su vez, por niveles. Por ejemplo, el Net Promoter Scoren (NPS) es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones, obteniéndose un puntaje. Al mismo tiempo, el NPS puede obtenerse por sexo (masculino y femenino) o por aula (3 años, 4 años, 5 años) o por modalidad de enseñanza (virtual, presencial, taller). De este modo, el nivel de (des)agregación dependerá del resultado que se busca medir.

Tercero, la causalidad de la medición. Es crucial que los indicadores efectivamente midan lo que se proponían, además, procure tener la posibilidad de establecer relaciones causales entre ellos. Es el caso por ejemplo de la satisfacción de padres con el servicio educativo, en un nivel inferior tendríamos indicadores sobre tiempo promedio en minutos de atención a consultas de los padres de familia por correo electrónico o satisfacción con calidad de atención de las maestras a los padres de familia. Para este ejemplo, lo ideal es que tanto el tiempo promedio como la satisfacción de calidad de atención correlacionen con la satisfacción con el servicio educativo, para ello, se usa herramientas de estadísticas inferencial y predictiva.

2.1.5. Paso 5: Reporte

El último paso en el proceso de medición del desempeño es el contenido y el tipo de presentación de la información. Para ello, deben tomarse en consideración dos cuestiones: la primera, el público objetivo, identificar a quién va dirigido qué tipo de información; y, segundo, el formato, si la información fuera para la gerencia de la organización para tomar decisiones en tiempo real lo más

recomendable sería un tablero de control con los indicadores más importantes, por otro lado, si la información fuera para los padres de familia en una organización educativa, las infografías con la información de los resultados logrados sería lo recomendable.

2.1.6. Paso 6: Calidad de la medición

Finalmente, los autores proponen que, a lo largo de estos pasos, el aseguramiento de la calidad de información es un tema sensible que debe manejarse con mucho cuidado por su trascendencia. Se identifican ciertos peligros, como el hecho que la información que carece de rigurosidad técnica es probable que no se utilice, lo cual conlleva a una pérdida de recursos y credibilidad. Es más, la información de mala calidad que se usa puede conducir a decisiones y acciones incorrectas.

También, se llama la atención a la importancia de la calidad en todos los pasos, dado que basta que en una etapa no se haya hecho adecuadamente y repercute en todas las demás. Al no seleccionar correctamente los indicadores, se tendrá mala información para reportar.

Otro tema por tomar en consideración es la validez y confiabilidad de los indicadores. La validez está relacionada a medir lo que se supone debe medir, mientras que la confiabilidad aborda la consistencia o el grado en cada vez que se mide el mismo instrumento en otro momento y otros sujetos bajos los mismos parámetros, los resultados deberían mantenerse.

2.2. Medición del desempeño según Barr

La segunda alternativa para medición del desempeño está basada en la propuesta de Stacey Barr: Proceso de Medición del Desempeño (PuMP por sus siglas en inglés). El PuMP es una metodología de medición del desempeño que desarrolla indicadores claves efectivamente significativos y miden lo que realmente importa (Barr, 2014) (Barr, 2017). Stacey Barr desarrolló esta metodología que contiene los siguientes pasos:

2.2.1. Paso 1: Comprender el propósito de la medición.

Se empieza ayudando al equipo a comprender lo que significa una buena medición y cómo hacerlo correctamente, evitando las luchas y problemas más comunes, e involucrándolos desde el principio. Es una etapa de sensibilización a todos los miembros de la organización en la importancia de medir y gestionar el desempeño.

2.2.2. Paso 2: Mapeo de resultados medibles.

Antes de tomar medidas, el equipo traduce sus metas u objetivos en resultados de desempeño medibles, y los vincula y alinea con el resto de la estrategia de la organización. En esta etapa se priorizan y seleccionan los resultados que guiarán la medición del desempeño, lo principal es que sean importantes realmente para la organización, los cuales usualmente están relacionados a su aspecto misional.

Por ejemplo, en una organización educativa, el resultado de primer nivel más importante es la satisfacción de los padres con el servicio educativo, mientras que el resultado de segundo nivel es el aumento de participación de los padres en las actividades diseñadas por la organización educativa y, finalmente, el resultado de tercer nivel es espacios cómodos para la participación de los padres de familia en las actividades organizadas. Podríamos hilar la causalidad de los resultados de la siguiente manera, contar con espacios cómodos para las actividades que se organicen (resultado tercer nivel), causa que aumente la participación de los padres en estas actividades (resultado segundo nivel), y, ésta a su vez, genera que haya mayor satisfacción en el servicio educativo (resultado primer nivel).

Ahora bien, existe multi causalidad por lo que ocurre que resultados de tercer nivel impacten directamente en resultados de primer nivel; en otras ocasiones, más de un resultado de segundo nivel puede modificar un resultado de primer nivel. La investigación y el conocimiento del rubro permiten identificar estas causalidades y plantear la jerarquización de resultados; asimismo, la medición del desempeño permitirá con evidencia robustecer estas relaciones y modificarlas, de ser el caso.

2.2.3. Paso 3: Diseño de medidas significativas.

El equipo realiza un proceso de diseño y construcción de medidas más relevantes y factibles para los resultados de desempeño. Debido a que se jerarquizan los resultados según su nivel de importancia y causalidad al objetivo más grande de la organización, los indicadores también tienen el mismo proceso de diseño para cada uno de estos resultados jerarquizados.

Los indicadores de desempeño pueden destacar distintas dimensiones de un resultado: eficacia, eficiencia, calidad y economía (Bonney & Armijo, 2005). Continuando con la guía del MEF (2015), sobre la primera dimensión, proporcionan información respecto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el proyecto; además, están relacionados con los resultados específicos para medir la capacidad en solucionar la problemática que atañe a la población objetivo; también, hace referencia al grado en que los bienes y servicios que ofrece una organización logran satisfacer la demanda que por ellos existe. En el segundo caso, permiten hacer seguimiento a

la relación entre el logro de los resultados o productos y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales. Mientras que, para la tercera dimensión, permiten hacer seguimiento a la relación entre el logro de los resultados o productos y los recursos utilizados para su cumplimiento; estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales. Finalmente, sobre la economía, miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros.

2.2.4. Paso 4: Fomento de la aceptación de las medidas.

Antes de implementar las medidas, el equipo involucra a una amplia variedad de partes interesadas. Se construye aceptación y entusiasmo, tanto para medir el rendimiento en general como para las nuevas medidas en particular. Es indispensable abrir un espacio de discusión sobre el planteamiento de objetivos, mapeo de resultados e indicadores propuestos con todas las áreas involucradas en la medición del desempeño. La retroalimentación posibilitará ajustar el planteamiento e involucrar adecuadamente a los equipos.

2.2.5. Paso 5: Implementación de medidas.

Con un conjunto de medidas bien respaldadas, el equipo detalla y documenta exactamente cómo se debe implementar cada uno de ellos en un diccionario de medidas de desempeño organizacional. Además de las fichas de indicadores, en esta etapa se releva la información de medición del desempeño.

2.2.6. Paso 6: Interpretación de señales a partir de medidas.

Con la información obtenida, se ejecuta el procesamiento y limpieza correspondiente para interpretar la información. Este paso en un buen proceso de medición del desempeño es el uso de métodos y pensamiento estadísticos para que sea rápido, fácil y preciso medir el tamaño de la brecha entre el desempeño actual y el desempeño futuro, y cuando esa brecha realmente está cambiando.

2.2.7. Paso 7: Reporte de medición del desempeño.

Para comunicar y monitorear las mediciones, el equipo sigue principios específicos para producir informes de desempeño.

2.2.8. Paso 8: Alcanzar los objetivos.

La metodología ayuda a elegir e implementar mejoras de rendimiento que se dirigen a la causa raíz, moviendo el rendimiento hacia su objetivo. En esta etapa la medición del desempeño se entrelaza con la gestión propiamente del desempeño, orientada al uso de la información obtenida del proceso.

Habiendo descrito ambas propuestas de medición del desempeño y desarrollado las etapas de cada una de ellas, se optará por la metodología de medición del desempeño PuMP (Barr) como marco de referencia teórico para la presente investigación. Las razones principales se sostienen en: i. el acento que se coloca a medir lo que importa, bajo la lógica de resultados, ii. el desarrollo del proceso de manera colaborativa que involucra a las partes interesadas, las cuales finalmente, sostienen el proceso y, iii. el uso de la medición para alcanzar los objetivos, así, lo que se busca es medir para mejorar; dado que la propuesta de Barr hace una conexión directa entre medición y gestión del desempeño.

3. Gestión del desempeño, ¿para qué medimos?

Una vez presentadas las propuestas de medición del desempeño, corresponde indagar sobre el uso de esta información, a ello se denomina gestión del desempeño que responde a la pregunta “para qué”. La gestión del desempeño incorpora y utiliza información para la toma de decisiones. Siguiendo a Van Dooren et al., (2015) se plantean usos de la gestión del desempeño que se agrupan en tres grupos de decisiones: aprendizaje, dirección y control, y rendición de cuentas.

Para el aprendizaje, la pregunta clave es cómo mejorar la gestión, el cual está enfocado a la dimensión interna de la organización. En el uso de dirección y control, se enfatiza en cómo conducir la organización y cuáles son las actividades de control, siendo también el ámbito de intervención hacia lo interno de la organización. Finalmente, acerca de la rendición de cuentas, ésta responde a cómo se comunica el desempeño, y se orienta hacia afuera de la organización.

Tabla 5: Grupo de usos de gestión del desempeño

	Para aprender	Para dirigir y controlar	Para rendición de cuentas
Pregunta clave	¿Cómo mejorar la gestión?	¿Cómo dirigir y controlar las actividades?	¿Cómo comunicar el desempeño?
Foco de la orientación	Cambio interno / futuro	Control interno / presente	Supervivencia externa / pasado

Fuente: Van Dooren, Bouckaer & Halligan (2015)

Entonces, en concreto, ¿cómo se utiliza la medición del desempeño? Tomando como referencia a Pollitt (2013), el uso podría incluir: i. uso simbólico o ritual, es decir, de manera descriptiva indicar que se cuenta con un sistema de medición del desempeño, pero que no supone ningún uso en la práctica; ii. uso punitivo contra puntajes bajos, en los indicadores y por tanto, resultado que no están yendo conforme al estándar establecido; iii. como base para pedidos o reclamos de recursos adicionales (o “lo hemos hecho bien, así que necesitamos más”, o, alternativamente, “estamos fallando, así que es necesaria ayuda adicional”); iv. para promover el aprendizaje organizacional; v. para apoyar las decisiones sobre la continuación / expansión / terminación de actividades; vi. para avanzar en las carreras individuales de los colaboradores de la organización; vii. ser archivado y olvidado y viii. casi cualquier combinación de los anteriores.

Por su lado, el MEF (2015) propone cinco tipos de uso de la información de medición del desempeño, vinculados al sector público, para lo cual se ha realizado una adaptación extrapolando la propuesta a organizaciones del sector privado: i. programación, sobre la base de la información se programa, reprograma o priorizan actividades vinculadas a resultados, se actualizan metas o se reestructura el financiamiento; ii. formulación, se ajusta de ser necesario el plan de actividades y producción física en la cadena causal a los resultados; dependiendo de la información obtenida mediante la medición; iii. aprobación, permite decidir gerencialmente qué actividades van a seguir siendo prioridades para la organización y, por tanto, tendrán financiamiento, o también será posible autorizar si alguna propuesta de plan de mejora o proyecto se incluirán; iv. ejecución, relacionada directamente al manejo de la gestión de la organización, así como las actividades y productos asociados a ellas, siempre en términos de la conceptualización que se está manejando de resultados; y, v. evaluación, donde el uso de la información está relacionada a un momento ex post, donde se

analiza si efectivamente se cumplieron los resultados, y si, los indicadores propuestos medían adecuadamente el efecto que se quería conseguir.

En el caso de Van Dooren et al., (2015) se identificaron más de 40 usos potenciales de la información sobre el desempeño.

Tabla 6: Usos de la medición del desempeño

Lista de usos	
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos • Permitir que los consumidores se informen de opciones • Procesos de trabajo más eficiente • Mejorar la capacidad de respuesta a clientes • Informes a promotores / accionistas • Gestión del capital humano y monetario • Evaluación de resultados • Esquema de incentivos • Gestión por objetivos • Motivación del personal • Desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Comunicación para generación de confianza • Presupuesto por resultados • Establecimiento de prioridades • Aclaración de objetivos • Ahorro de costos • Planes de desempeño del personal • Establecimiento de metas • Informes y seguimiento • Sanciones • Rendición de cuentas • Análisis costo - beneficio • Asignación de fondos • Auditorías

Fuente: Van Dooren, Bouckaer & Halligan (2015)

Se han presentado conceptualizaciones de cómo se gestiona la medición del desempeño, estas categorías de análisis posibilitan indagar qué usos tiene la información en el estudio de caso de esta investigación. Lo importante por mencionar es que el diseño del sistema de medición debe basarse en el uso eventual de la medición. Es decir, en base al para qué se espera medir, se adecúan los formatos de presentación de la información, los indicadores, los instrumentos de recojo de información y se definen los resultados.

4. Problemas en la implementación de la medición y gestión del desempeño

En esta última sección del marco teórico se esbozan de manera resumida ciertos problemas recurrentes en la medición y gestión del desempeño, así como específicamente las consideraciones metodológicamente correspondientes a los instrumentos de corte cuantitativo y cualitativo. En base a Pollitt (2013) en el siguiente esquema se identifican aquellos factores que posibilitan o impiden atender contra la medición y gestión del desempeño. Estos factores deben tomarse en cuenta a la hora del diseño e implementación de un sistema de desempeño en la organización.

Tabla 7: Factores para considerar en sistemas de gestión del desempeño

Factor	Comentario
Cultura organizacional	Puede ser más o menos favorable a la idea de desempeño, comparación e incentivos
Prevalencia de la corrupción / trampa	Un entorno donde se altera la medición y gestión del desempeño
Experiencia previa	La falta de experiencia previa es un factor negativo
Recursos disponibles	Más capital humano, monetario e infraestructura hace menos vulnerable el proceso
Participación del personal en el diseño	Es más probable ser visto como justo el proceso si las personas están involucradas y da mayor legitimidad
Equilibrio entre estabilidad y cambio	Difícil armonización. De un lado, mucha estabilidad facilita el crecimiento de trampas al proceso y, por el contrario, mucho cambio significa mal aprendizaje y cinismo en la medición y gestión del desempeño.
¿Quién recopila y valida los datos?	Si los evaluados recopilan los datos, existe la tentación de trampa.

Fuente: Pollitt (2013)

Tomando como referencia la publicación Reforzando el monitoreo del desempeño en Perú de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], que, si bien es un estudio orientado al sector público, varias aristas del diagnóstico son muy pertinentes al presente caso. El estudio plantea preguntas guía sobre el monitoreo del desempeño que permite reflexionar sobre cuestiones importantes a considerarse. En la siguiente tabla se colocan algunas relevantes en base al marco teórico abordado, que han sido adaptados al propósito de la investigación (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2021).

Tabla 8: Preguntas guía para la medición y gestión del desempeño

Tema	Preguntas orientadoras
Sobre funciones y responsabilidades en el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen documentos vinculantes o de guía (manuales, metodologías, instrumentos, entre otros) dirigidos a garantizar prácticas unificadas en la organización? • ¿Se determinan las funciones y responsabilidades en la organización sobre desempeño? • ¿Hay un área con la responsabilidad primordial de la medición y gestión del desempeño?
Sobre las autoridades de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las autoridades comunican la importancia de la medición del desempeño? • ¿Las autoridades se reúnen con el equipo responsable de la medición y gestión del desempeño?
Sobre la operacionalización de los objetivos en resultados relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha instaurado una metodología estandarizada para fijar los objetivos y resultados? • ¿Se han operacionalizado los objetivos mediante indicadores de desempeño y metas cuantificables? • ¿Los indicadores son "SMART"? • ¿Están los resultados suficientemente desagregados para ser accionables y responsabilizar a los colaboradores por su cumplimiento?
Sobre el equipo encargado de la medición y gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene el equipo suficiente personal? • ¿Tienen las competencias cuantitativas adecuadas para extraer hallazgos y generar alertas tempranas a partir de los datos? • ¿Se entiende y se comunica la información con las autoridades de la organización? • ¿Hay incentivos (en términos de ascenso o compensación, entre otros) para que los empleados desarrollen habilidades y competencias adicionales?
Sobre el relevamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se dispone de mecanismos para recolectar y reportar datos de desempeño en tiempo real? • ¿Se han diseñado y formalizado con claridad los procesos de recolección y reporte de datos, con responsabilidades bien definidas? • ¿Se ha establecido protocolos para revisar los datos mediante verificación de terceros, uso de fuentes independientes, entre otros? • ¿Se realiza análisis de datos de tendencias, fluctuaciones y correlaciones para auditar la validez de los datos?
Sobre el uso de la información del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay un programa de sesiones periódicas para revisar el desempeño en relación con las prioridades y resultados? • ¿Incluyen estas sesiones a todas las partes interesadas pertinentes (es decir, todos los responsables de las actividades clave en la cadena de entrega) y a participantes con autoridad para la toma de decisiones? • ¿Se basan los debates principalmente en datos de desempeño actuales, confiables y viables, o más que nada en anécdotas e impresiones personales? • ¿Se cuenta con procedimientos para actuar cuando el desempeño no está bien encaminado? • ¿Se ofrecen incentivos monetarios o no monetarios a nivel individual o grupal para fomentar el buen desempeño?

Fuente: Van Dooren, Bouckaer & Halligan (2015)

4.1. Consideraciones metodológicas en los instrumentos de medición

Para un sistema de medición y gestión del desempeño es indispensable contar con instrumentos de recojo de información sólidos. Si la información es de calidad, el proceso de toma de decisiones dispone de evidencia objetiva, limpia y precisa. “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 199).

En este acápite del marco teórico se listan las consideraciones metodológicas más representativas que se discuten deben tener los instrumentos de corte cuantitativo como cualitativo. En el primer caso se desarrollan cuestiones relacionadas al diseño de encuestas, trabajo de campo y procesamiento de datos. Mientras que en el segundo caso se ahonda en la técnica de anotaciones de campo.

4.1.1. Consideraciones metodológicas para los instrumentos de corte cuantitativo

a. Sobre el diseño de encuestas:

En ocasiones, las personas no desean dar respuestas veraces a preguntas que invadan en su privacidad, que las avergüencen o que tengan un impacto negativo en su yo o en su estatus. Como es el caso de puntear sobre la satisfacción que tiene de su jefe inmediato sabiendo que las preguntas del cuestionario revelan su identidad (Malhotra, 2008). Esta consideración también se aplica para instrumentos de corte cualitativo.

Las personas pueden ser incapaces de dar respuestas precisas a preguntas que tocan su subconsciente. Los valores, los impulsos emocionales y las motivaciones que residen en el nivel subconsciente se disfrazan ante el mundo exterior, mediante la racionalización y las defensas del yo (Malhotra, 2008, pág. 144).

Por ejemplo, si se consulta sobre el nivel de satisfacción sobre el servicio educativo recibido, los padres de familia pueden considerar solo la última experiencia que interactuaron con el nido o en base a las opiniones de amigos cercanos u otros temas que condicionan esa respuesta que es más compleja y profunda a solo marcar en una escala de Likert.

Es importante traducir la información que busca obtenerse en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados estén en la capacidad de responder. Es difícil desarrollar preguntas

que los encuestados puedan y quieran responder y que al mismo tiempo brinden la información deseada (Malhotra, 2008).

El cuestionario debe animar, motivar y alentar al encuestado para que participe activamente en la entrevista, colabore y concluya el proceso. La utilidad de las entrevistas incompletas es, cuando mucho, limitada. Al diseñar un cuestionario, el investigador debe esforzarse por minimizar la fatiga, el aburrimiento, la falta de interés o la ausencia de respuestas por parte del encuestado (...) el cuestionario debe minimizar el error de respuesta (Malhotra, 2008, pág. 299).

Las preguntas no estructuradas, aquellas que no tienen establecido las categorías de respuestas, tienden a sesgar menos la respuesta que las preguntas estructuradas. Los encuestados tienen la libertad de expresar cualquier punto de vista. Sus comentarios y explicaciones pueden ofrecer al investigador información importante (Malhotra, 2008).

Por el contrario, el procesamiento y codificación de respuestas a preguntas no estructuradas es complejo por la falta de estandarización y manejo de mismos juicios de valor entre encuestados. Además, las preguntas no estructuradas no son adecuadas para los cuestionarios auto aplicados (por correo, CAPI, correo electrónico e Internet), porque los encuestados tienden a ser más breves al escribir que al hablar (Malhotra, 2008, pág. 308).

En las preguntas de opción múltiple, el investigador ofrece las opciones de respuestas y se le pide al encuestado que seleccione una o más de las alternativas dadas. “Dos problemas adicionales en el diseño de preguntas de opción múltiple son el número de alternativas que deben incluirse y el sesgo del orden o la posición” (Malhotra, 2008, pág. 309).

El sesgo del orden o la posición es la tendencia de los encuestados a marcar una alternativa por el simple hecho de que ocupa cierta posición u orden en la lista. Los encuestados tienden a marcar el primer enunciado o el último de la lista, en particular el primero. Para una lista de números (cantidades o precios), hay un sesgo hacia el valor central de la lista. Para controlar el sesgo del orden, deben prepararse varios formatos del cuestionario, en los cuales varíe el orden en que se presentan las alternativas. A menos que las alternativas representen categorías ordenadas, cada alternativa debe aparecer una vez en cada una de las posiciones extremas, una vez en medio y una en algún otro lugar (Malhotra, 2008, pág. 309).

b. Sobre el trabajo de campo

Cuando se seleccionan a los trabajadores que relevan la información en campo, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. hacer las especificaciones de trabajo para el proyecto, tomando en cuenta la forma de recolección de información; 2. decidir qué características deben tener los trabajadores de campo y 3. reclutar a los individuos adecuados. Los antecedentes, opiniones, percepciones, expectativas y actitudes de los entrevistadores pueden influir en las respuestas que obtienen (Malhotra, 2008, pág. 413).

Los entrevistadores inexpertos serán más propensos a cometer errores en la codificación y registrar mal las respuestas.

La capacitación de los trabajadores de campo es fundamental para la calidad de los datos obtenidos. Puede hacerse de manera personal en un local central o, si los entrevistadores están geográficamente dispersos, por correo, videoconferencia o usando Internet. La capacitación asegura que todos los entrevistadores apliquen el cuestionario de la misma forma para obtener los datos de manera uniforme. La capacitación debe abarcar tareas como la manera de hacer el contacto inicial, plantear las preguntas, hacer el sondeo, registrar las respuestas y terminar la entrevista (Malhotra, 2008, pág. 414).

La supervisión de los trabajadores de campo significa asegurarse de que sigan los procedimientos y las técnicas en que fueron capacitados. La supervisión implica control de calidad y corrección, control del muestreo, control de fraudes y control de la oficina central (Malhotra, 2008, pág. 417).

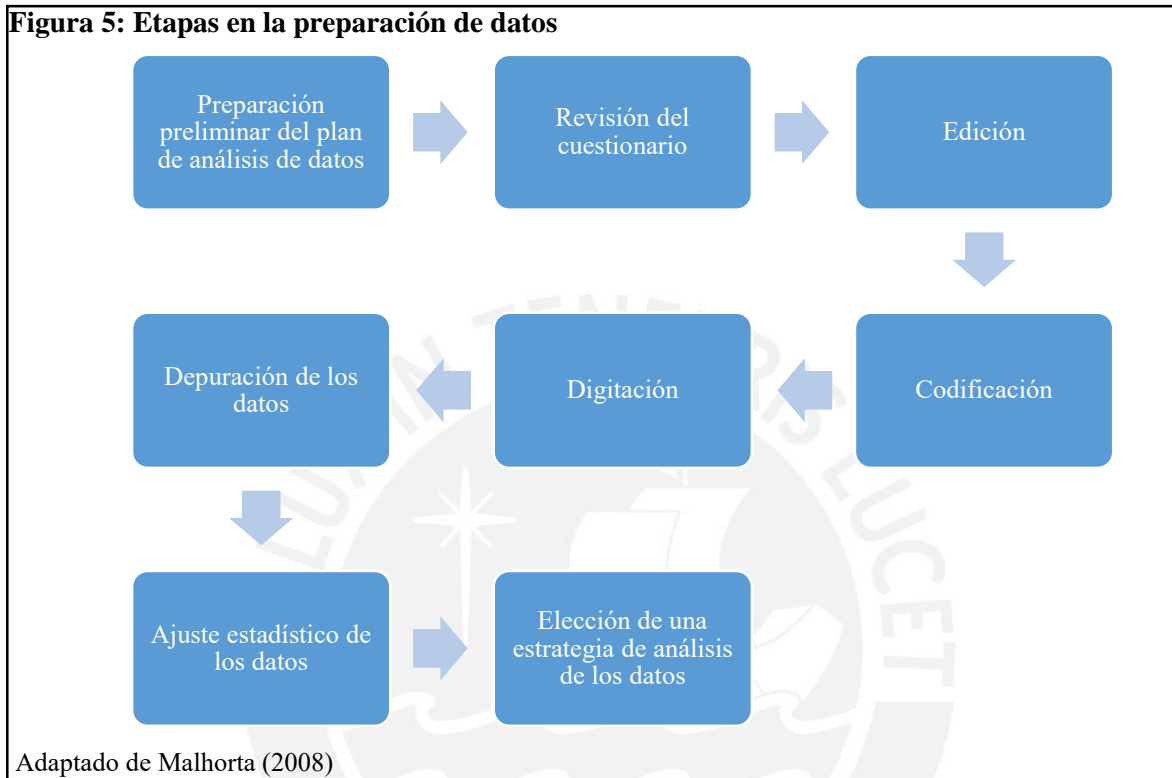
c. Sobre el procesamiento de datos

Existen distintas métricas para identificar el nivel de calidad de los datos obtenidos mediante los instrumentos de medición.

Algunos indicadores de la calidad de los datos son: 1. los datos registrados son legibles; 2. se siguieron todas las instrucciones, incluso los patrones de salto; 3. las respuestas a las preguntas no estructuradas se registraron de manera literal; 4. las respuestas a preguntas no estructuradas son significativas, y tienen la extensión suficiente para codificarse; y 5. no es muy frecuente el problema de falta de respuesta” (Malhotra, 2008, pág. 419).

En la siguiente ilustración se presentan las etapas ordenadas en la preparación de datos para información cuantitativa obtenida a través de cuestionarios. A partir de esta propuesta se listan consideraciones metodológicas referentes al aseguramiento de la calidad de los datos.

Figura 5: Etapas en la preparación de datos



Siguiendo a Malhorta (2008) se plantean las siguientes consideraciones:

- La edición es la revisión de los cuestionarios con el objetivo de incrementar su exactitud y precisión. Consiste en examinar los cuestionarios para identificar respuestas ilegibles, incompletas, incongruentes o ambiguas.
- Codificar significa asignar un código, por lo general un número, a cada respuesta posible de cada pregunta. El código incluye una indicación de la posición en la columna (campo) y el registro que ocupará el dato. Un campo representa un solo dato, como el sexo de los padres de familia. Un registro consta de campos relacionados, como sexo, estado civil, edad, tamaño de la casa, ocupación, etcétera. A menudo, un solo registro contiene todos los datos de un encuestado, aunque también es posible que se utilicen varios registros para cada encuestado.

- El libro de códigos contiene las instrucciones para la codificación y la información necesaria sobre las variables en el conjunto de datos. El libro de códigos orienta el trabajo de los codificadores y ayuda al investigador a identificar y localizar adecuadamente las variables.
- Las respuestas faltantes representan valores de una variable que se desconocen, ya sea porque los encuestados dieron respuestas ambiguas o porque sus respuestas no se registraron en forma adecuada. Se dispone de las siguientes opciones para el tratamiento de las respuestas faltantes: 1. Sustituir con un valor neutro. Un valor neutro, por lo regular la respuesta promedio a la variable, sustituye las respuestas faltantes. 2. Sustituir con una respuesta atribuida. Se usa el patrón de respuestas de los encuestados a otras preguntas, para atribuir o calcular una respuesta adecuada para las preguntas faltantes. 3. En la eliminación por casos, se descartan del análisis los casos o encuestados con alguna respuesta faltante. Dado que muchos encuestados podrían tener algunas respuestas faltantes, este enfoque daría como resultado una muestra pequeña. No es recomendable desechar grandes cantidades de datos porque su recolección es costosa y consume mucho tiempo.

Cuando se habla de calidad de los datos se mencionan los conceptos confiabilidad, el cual se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales y validez, enfocado al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (Hernández et al., 2014). Hay diversos factores que llegan a afectar la confiabilidad y la validez de los instrumentos de recolección de los datos e introducen errores en la medición, los cuales en base a los autores pasan a listarse:

- Utilizar instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados en nuestro contexto: cultura y tiempo. Traducir un instrumento, aun cuando adaptemos los términos a nuestro lenguaje y los contextualicemos. Por otra parte, existen instrumentos que fueron validados en nuestro contexto, pero hace mucho tiempo. Las culturas, los grupos y las personas cambian; y esto debemos tomarlo en cuenta al elegir o desarrollar un instrumento de medición.
- Usar instrumentos inadecuados para las personas a quienes se les aplica: no son empáticos. Evitan tomar en cuenta diferencias de género, edad, conocimientos, memoria, nivel ocupacional y educativo, motivación para contestar, capacidades de conceptualización y otras diferencias en los participantes, son errores que llegan a afectar la validez y la confiabilidad.
- Mirar las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. El ruido, la inadecuada iluminación, el frío, un instrumento demasiado largo o tedioso son cuestiones que llegan a

afectar negativamente la validez y la confiabilidad, al igual que si el tiempo que se brinda para responder al instrumento es inapropiado.

- La objetividad se refuerza mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados; así como al emplear personal capacitado y experimentado en el instrumento.

4.1.2. Consideraciones metodológicas para los instrumentos de corte cualitativo

a. Sobre las anotaciones de campo

Juntamente con la aplicación de entrevistas las anotaciones de campo son un instrumento muy utilizado para recoger información de disposición inmediata sobre temas particulares. Es muy necesario llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con la medición. Las anotaciones también pueden ser efectuadas lo más pronto posible después de los hechos.

Resulta conveniente que tales registros y notas se guarden o archiven de manera separada por evento, tema o periodo. Así, los registros y notas del evento o periodo 1 se archivarán de manera independiente de los registros y notas del evento o periodo 2, y así sucesivamente. Son como páginas separadas que se refieren a los diferentes sucesos (por ejemplo, por día: lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo). De cada hecho o periodo se anotan la fecha y hora correspondientes. Esto se hace sin importar el medio de registro (laptop, tableta, teléfono celular o móvil, grabadora de voz o video, papel y lápiz). Resulta muy conveniente grabar audio o video, así como tomar fotografías, elaborar mapas y diagramas sobre el contexto o ambiente (y en ocasiones sus “movimientos” y los de los participantes observados). En las anotaciones es importante incluir nuestras propias palabras, sentimientos y conductas. Asimismo, cada vez que sea posible es necesario volver a leerlas y, desde luego, registrar nuevas ideas, comentarios u observaciones (Hernández et al., 2014, pág. 370).

Al dictarlas o escribirlas se recomienda utilizar oraciones completas para evitar confusiones posteriores. Si son abreviadas (con palabras iniciales o incompletas) se deben elaborar más ampliamente a la brevedad posible. No olvidar que se sugiere registrar tiempos (fechas y horas) y lugares a los que se hace referencia, o anotar la fuente bibliográfica.

Las anotaciones pueden ser de diferentes clases:

i. Anotaciones de la observación directa. Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados. Regularmente van ordenadas de manera cronológica. Nos permitirán contar con una narración de los hechos ocurridos (qué, quién, cómo, cuándo y dónde). ii. Anotaciones interpretativas. Comentarios sobre los hechos. Interpretaciones de lo que estamos percibiendo sobre significados, emociones, reacciones, interacciones de los participantes (Hernández et al., 2014, pág. 371).

Las anotaciones que se refieran al mismo episodio deben agruparse y es necesario adjuntar los materiales o documentos vinculados (mapas, fotografías, videos, etc.). Después, podemos clasificar el material por fecha, individuos, unidades de análisis o cualquier criterio que consideremos conveniente, de acuerdo con el planteamiento del problema. Luego, se resumen las anotaciones, teniendo cuidado de no perder información valiosa (Hernández et al., 2014, pág. 373).

Para concluir, en base al desarrollo del marco teórico presentado, las categorías conceptuales que la investigación tomará como referencia se resumen a continuación. Primero, desempeño son resultados relevantes vinculados al efecto de la realización de actividades en la cadena del modelo productivo y que son prioritarios o estratégicos para la organización.

Segundo, se distinguen dos dimensiones del desempeño: por un lado, la medición del desempeño está relacionada a la actividad de medir explícitamente el desempeño, utilizando indicadores, metas y/o estándares; mientras que, del otro lado, se identifica la gestión del desempeño, relacionado a la actividad de intentar gestionar, como es el caso de presupuestar, planificar, dirigir, controlar, recompensar, castigar, entre otras, utilizando datos de rendimiento.

Tercero, esta investigación toma la propuesta metodológica de Barr (2014, 2017) para medición del desempeño, la cual consta de 8 pasos. Comprensión del propósito de la medición, cuando se ayuda y sensibiliza al equipo en tomar como suyo la necesidad de medir, haciendo partícipe a todos los miembros de la organización. Mapeo de resultados medibles, cuando el equipo traduce sus metas u objetivos en resultados de desempeño medibles, y los vincula, alinea y prioriza con el resto de la estrategia de la organización. Diseño de medidas significativas, que se caracterizan por ser relevantes y factibles para los resultados propuestos; además, los indicadores pueden destacar distintas dimensiones como eficacia, eficiencia, calidad y economía. Fomento de la aceptación de las

medidas, cuando se involucra a todas las partes interesadas y se abre un espacio de discusión y retroalimentación que posibilita ajustar el planteamiento e involucrar al equipo. Implementación de medidas, se detalla y documenta exactamente cómo se debe implementar cada uno de ellos en un diccionario de medidas de desempeño organizacional. Interpretación de señales a partir de medidas, con la información procesada se leen los hallazgos bajo criterios estadísticos y objetivos. Reporte de medición del desempeño, cuando se materializa la información de la medición del desempeño en un documento o reunión de trabajo sobre los hallazgos obtenidos. Alcanzar los objetivos, los hallazgos permiten implementar mejoras de desempeño en los diferentes resultados que se plantearon inicialmente en el proceso. En esta etapa la medición del desempeño se entrelaza con la gestión propiamente del desempeño, orientada al uso de la información obtenida del proceso.

Cuarto, sobre la gestión del desempeño, siguiendo a Van Dooren et al., (2015) se plantean tres agrupaciones de decisiones de uso de la medición: aprendizaje, la pregunta clave es cómo mejorar la gestión, el cual está enfocado a la dimensión interna de la organización; dirección y control, se enfatiza en cómo conducir la organización y cuáles son las actividades de control, siendo también el ámbito de intervención hacia lo interno de la organización; y rendición de cuentas, ésta responde a cómo se comunica el desempeño, y se orienta hacia afuera de la organización.

Precisando aún más los tipos de uso de la gestión del desempeño, Pollitt (2013) propone: i. uso punitivo contra puntajes bajos, en los indicadores y, por tanto, resultado que no están yendo conforme al estándar establecido; ii. base para pedidos o reclamos de recursos adicionales (o “lo hemos hecho bien, así que necesitamos más”, o, alternativamente, “estamos fallando, así que es necesaria ayuda adicional”); iii. promover el aprendizaje organizacional; iv. apoyar las decisiones sobre la continuación / expansión / terminación de actividades; v. avanzar en las carreras individuales de los colaboradores de la organización; y, vi. ser archivado y olvidado.

Por último, en concordancia con Pollitt (2013) algunos problemas recurrentes en sistemas de medición y gestión del desempeño en organizaciones giran en torno a la cultura organizacional, experiencia previa del equipo, recursos disponibles y la definición de quien recopila y valida los datos. Otros problemas se identifican en las consideraciones metodológicas de los instrumentos tanto de corte cuantitativo como cualitativo. Por ejemplo, la idoneidad de la redacción de las preguntas del cuestionario con la información que se busca recabar; la capacitación de quienes aplican los instrumentos, la identificación de ventajas y desventajas de los instrumentos según los objetivos de la medición; extensión del instrumento, incentivos para evitar las omisiones de información, entre otras.

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se buscará describir en detalle al nido La Casa Amarilla, tanto en términos organizacionales como misionales. Para ello, se presenta la historia del nido, misión, visión, estructura organizacional y la propuesta de medición y gestión del desempeño que en la práctica realizan. Toda esta aproximación descriptiva permitirá acercarnos al estudio de caso de la investigación con mayor precisión.

1. Historia

1.1. ¿Cómo se origina el nido La Casa Amarilla?

La RedSOLARE es la asociación que promueve la propuesta educativa Reggio Emilia y la Cultura de la Infancia en Latinoamérica. Está conformada por Argentina, Colombia, Perú, Brasil, México, Paraguay, Chile, Uruguay, República Dominicana, Guatemala y Costa Rica. Su creación, en el año 2004, se formula por la intención de pertenecer a la red internacional Reggio Children International Network, por lo que representantes de cada país crearon proyectos o adaptaron los que ya tenían bajo los lineamientos de la filosofía para poder hacer su certificación internacional a través de la RedSOLARE (Redsolare, 2005).

En nuestro país, las promotoras Marisol Bellantín y Fiorella de Ferrari se introdujeron en la metodología con los programas que la Reggio Approach diseña para implementar nidos bajo su filosofía. En el año 2005, abre sus puertas La Casa Amarilla, el primer nido en el país creado con los lineamientos y exigencias internacionales de la red. Luego de esto, en ese mismo año, se formaliza el acta de intención de la RedSOLARE Latinoamérica para formar parte de la Reggio Children International Network, lo cual le da a La Casa Amarilla la posibilidad de pertenecer a una red internacional certificada en cumplir los referentes que Reggio Children reconoce. Adicionalmente, el Centro Internacional Loris Malaguzzi convoca a todos los integrantes anualmente para encuentros de diálogo y así construir relaciones con los demás miembros de Reggio Emilia en el mundo. De esta forma Perú participa de los encuentros realizados en Australia, Alemania, Brasil, Noruega, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Islandia, Inglaterra, Nueva Zelanda, México, Estados Unidos, España, Holanda, Paraguay, Colombia, Argentina y Corea (Redsolare, 2005).

El nido La Casa Amarilla se extendió hasta en cinco distritos de Lima: San Isidro, Miraflores, Surco, Jesús María y San Miguel; además, a través de su Programa TRANSFORMA han capacitado a diferentes instituciones en el país para que la filosofía se difunda y más personas interesadas en

crianza respetuosa y formación temprana infantil puedan formar parte de esta gran comunidad (Nido La Casa Amarilla, 2021).

1.2. ¿Cuál es la filosofía del nido?

La filosofía Reggio Emilia nace en el año 1945 al norte de Italia en una ciudad bajo el mismo nombre, debido a la necesidad de madres de familia por promover una educación dirigida a la primera infancia que colabore con superar el contexto por el que atravesaba la sociedad luego de la Segunda Guerra Mundial. De esta manera se creó una serie de servicios educativos que al lograr mayor interés fueron respaldados por la municipalidad de la región y tomó importancia de educadores como Loris Malaguzzi, quien fue finalmente el principal propulsor de la filosofía. La premisa, desde sus inicios, fue que el niño fuera el centro del aprendizaje, que su educación se base a partir de sus propios intereses en un ambiente adecuado en el que sea capaz de explorar y descubrir estrategias de solución que les permitan adaptarlas a futuros cuestionamientos propios del crecimiento (Correa & Estrella, 2011). Actualmente, la filosofía Reggio Emilia es reconocida a nivel mundial como una de las propuestas más inspiradoras para desarrollar programas de educación dirigidas a la temprana edad (Bellellie Educación, 2009).

La filosofía Reggio Emilia se caracteriza por acciones diferenciadas que marcan la potencialidad del nido y hace que la propuesta sea un proceso de aprendizaje cercano al niño. La principal premisa de la filosofía es que los niños cuentan con curiosidad propia de su infancia lo que le abre paso a la exploración de su ambiente, además que cualquier relación que les permita ampliar su conocimiento siempre será de su agrado (Hoyuelos, 2004).

El papel de los docentes deberá ser de acompañante, un guía del conocimiento que no tendrá la respuesta de sus investigaciones, para lo cual deberá tener la cualidad de construir aprendizaje (Hoyuelos, 2004), solo replanteará los cuestionamientos a través de preguntas para dar amplitud a la exploración y se piensan nuevas propuestas de aprendizaje (Nido La Casa Amarilla, 2021).

Otro aspecto importante para tomar en cuenta es el ambiente, ya que este deberá estar diseñado para promover las relaciones interpersonales y facilitar los momentos de reunión y reflexión grupal (Hoyuelos, 2004). El ambiente no se encuentra definido como el espacio físico que comprende la dependencia del nido, sino el espacio preparado con motivaciones que despierten el interés de los niños (Correa & Estrella, 2011), este debe contar con estimulaciones que cuenten con una alta demanda cognitiva, lo cual será clave para despertar el interés del niño. Estos mencionados estímulos

pueden estar representado con una pregunta guía y pueden ubicarse en las aulas, patio, áreas verdes, cocina y ateliers (Nido La Casa Amarilla, 2021).

La filosofía indica que las familias son un aliado en el proceso de aprendizaje, sobre todos los padres de familia ya que ellos son los que forman parte de sus experiencias de aprendizajes diarios (Hoyuelos, 2004).

En relación con lo anterior, la documentación visual es la herramienta directa para padres de familia o acompañantes, debido a que son espacios donde se exponen los avances de los proyectos trabajados en clase (Hoyuelos, 2004). Este registro permite conocer la participación, responsabilidades, intereses y opiniones de cada niño, lo cual permite a los padres poder conocer los nuevos aprendizajes que sus hijos y/o hijas van interiorizando y poder continuar o retar fuera del espacio escolar nuevos conceptos vinculados a sus intereses para ayudarlos a encontrar las respuestas a las preguntas de investigación planteadas en los proyectos de su centro educativo (Correa & Estrella, 2011).

En síntesis, según Lella Gandini, coordinadora en los Estados Unidos para la difusión del enfoque Reggio Emilia en el Centro Reggio Children, indica que la filosofía implanta un “profundo respeto por el lugar, la cultura y la diversidad social, hasta tal punto de que el enfoque general no queda codificado en una rígida ortodoxia ni pretende ser instituido ni observado en exactamente el mismo modo que en cualquier otro lugar donde pueda hallarse” (Gandini, 2012).

Visto de este modo, se entiende que la filosofía Reggio Emilia se basa en principios básicos del ser humano, como su ambiente, historia, topografía, etc. como insumo para la exploración y cuestionamientos de los niños para producir aprendizaje; debido a ello, el proceso de adaptación e implementación de la filosofía es de suma importancia, ya que se debe respetar los contextos culturales y sociales de cada lugar (Gandini, 2012).

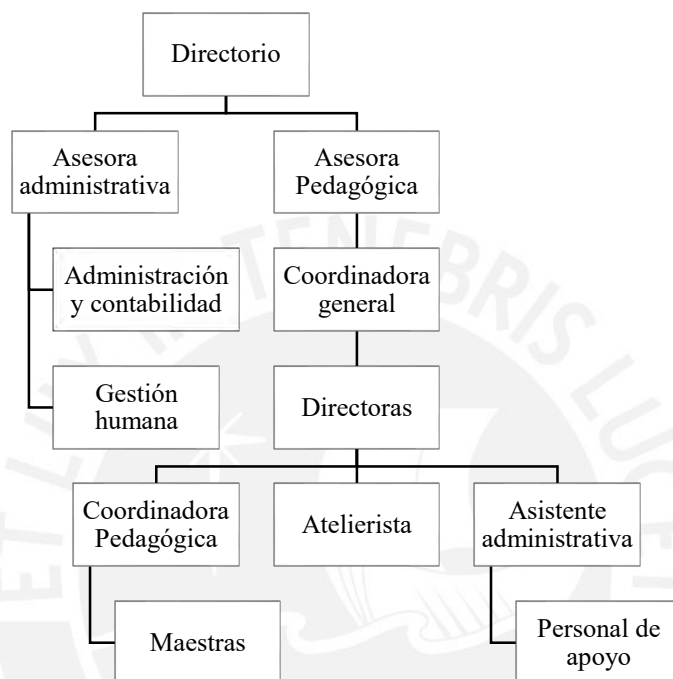
1.3. ¿Cuál es la misión y visión del nido La Casa Amarilla?

En los documentos de gestión como en la página web se encuentra tanto la misión como la visión que la organización propone. Respecto a la misión, “Somos una comunidad educativa creadora de cultura, un gran laboratorio donde niños y adultos investigamos y diseñamos el mundo que imaginamos”. En el caso de la visión, “Ser un referente educativo que inspire a otros y trabaje a puertas abiertas para mejorar la educación inicial del Perú y lograr que todas las escuelas sean lugares para la creación de cultura” (Nido La Casa Amarilla, 2021).

2. Estructura organizacional

En esta sección se aborda cómo se organiza el nido La Casa Amarilla, cuáles son los puestos y qué funciones cumple cada uno de ellos.

Figura 6: Estructura organizacional



Adaptado de La Casa Amarilla (2021)

La organización del nido se encuentra bajo el mando de un directorio quienes son los accionistas del nido. Ellos al ser los aportantes financieros de la organización, cuentan con una asesora pedagógica, quién es la encargada de desarrollar el plan educativo alineado a la filosofía Reggio Emilia. Además, durante el año está en constante supervisión directa de cada una de las sedes, ya que realiza visitas espontáneas en los nidos para pasar todo el día con los colaboradores y así ir recogiendo información de lo observado. Cabe resaltar que tiene una mirada holística en cada una de las sedes, debido a que la propuesta metodológica del nido considera a actores importantes como parte del proceso de aprendizaje a la comunidad, al ambiente (diseño del espacio en patios, comedor, aulas, etc.), las propuestas pedagógicas de las maestras, el acompañamiento de las maestras por parte de la coordinadora pedagógica y la directora, los cuidados generales relacionados a temas de seguridad, la programación nutricional del menú de los niños, etc.

Si bien la asesora pedagógica es la supervisora principal de lo acontecido en el nido, cuenta con una coordinadora general, quien se encarga de realizar las mismas observaciones, pero de manera más rutinaria, ya que tiene fechas establecidas de visitas a cada una de las sedes. Asimismo, es la persona encargada de crear concertación entre todas las sedes; por eso, realiza reuniones cada dos semanas con las directoras para poder hablar de temas generales en cuanto al desarrollo de sus funciones. Este es un trabajo colaborativo entre todas las directoras y en algunas ocasiones se cuenta con el apoyo de las coordinadoras psicopedagógicas. La coordinadora general con la información que recopila, en sus visitas a los nidos y en sus reuniones con directoras, informa a la asesora pedagógica para que ella pueda dar propuestas y seguimiento a los proyectos que se van trabajando en cada sede.

Las directoras son la máxima autoridad en sus sedes, tienen la responsabilidad de la toma de decisiones inmediatas; sin embargo, para cambios de mayor envergadura, deben consultar sus propuestas con la coordinadora general. Ellas tienen una carga pedagógica y administrativa como parte de sus funciones. La primera consiste en dar acompañamiento a todas las maestras del nido con recomendaciones que puedan ayudarlas a mejorar sus diseños de proyectos y su ejecución, además deben acompañar al personal de apoyo en las propuestas que realiza con los niños, ya que una o dos veces por semana, cada aula tiene sesiones de jardinería y cocina. La segunda, se relaciona con actividades más marcadas como la ejecución de su presupuesto asignado de manera mensual, expedir documentación académica de los niños, planificación de actividades internas y externas, atención a padres de familia, planificación de postulaciones, etc.

Para la carga administrativa que realizan las directoras, cuentan con una asistente administrativa que es su principal apoyo para el desarrollo de todas las actividades. De esta manera se encarga de dar soporte en las actividades que surgen por el servicio educativo que se brinda, como información a padres nuevos, visitas guiadas, proceso de admisión, trámites de UGEL, apoyo en documentación para alumnos, etc. Asimismo, es la responsable logística del nido, ya que solicita los materiales e insumos que necesita el nido para su correcto funcionamiento, así como ejecuta el plan de actividades internas, como celebración del día de la madre, reunión de fin de año para el equipo, mantenimiento general del nido, etc. Además, debe de realizar seguimiento al pago de pensiones para evitar la morosidad.

En cuanto al apoyo pedagógico que recibe la directora, se encuentra a cargo de una coordinadora pedagógica, quien es la responsable de realizar seguimiento a cada niño del nido. Para que esto sea posible y poder garantizar una educación personalizada como propone la filosofía, se apoya en el trabajo de las maestras y la atelierista. El rol que cumplen las maestras es de guía

orientadora en cada aula, se encargan de organizar las actividades diarias y proponer las preguntas motivadoras para que los niños formen intereses relacionados a los proyectos que se han propuesto a trabajar en el aula. Además, elaboran informes pedagógicos que se entregan a los padres de familia como guía para continuar con el trabajo según los logros y avances de cada niño. El rol de la atelierista es organizar actividades donde los niños trabajen con lenguajes expresivos como la arcilla, pinturas, acuarelas, objetos naturales (hojas, ramas), etc. (Nido La Casa Amarilla, 2016). Asimismo, da acompañamiento en aula a todas las maestras para proponer espacios estéticos y provocativos a los niños, así como brindar indicaciones a las maestras sobre que materiales usar acorde a las edades. Ambos roles tienen la responsabilidad de documentar las actividades de los niños para que sirva como material de registro y como insumo a la coordinadora pedagógica para dar seguimiento a cada uno de los proyectos. Cabe resaltar, que el trabajo de maestras y atelierista va acompañado de los padres de familia, ya que ellos son informados diariamente sobre las actividades realizadas con el objetivo de dar continuidad a los proyectos estudiados en casa y, de esta manera, cada niño tenga una perspectiva diferente sobre una misma problemática, lo cual dará mayor diversidad al diálogo dentro del aula.

El personal de apoyo se encuentra conformado por el equipo de cocina y por el de mantenimiento de espacios. El primero se encarga de los refrigerios de los niños, así como la compra de los insumos. Ellas preparan los alimentos diariamente para todos los niños, ya que parte de la propuesta es que todos cuenten con un espacio para compartir en el comedor y que ingieran los mismos alimentos. Los niños como parte de sus actividades y responsabilidades se turnan para participar en la elaboración del menú diario, lo cual los involucra aún más con este espacio. El segundo, tal como su nombre indica, es el área encargada de que todo se encuentre en orden. Además, acompañan momentos de actividades de los niños, apoyándolos y guiando el cuidado de sus espacios, así los niños participan en el cuidado de los jardines y huertos, orden en atelier y arenero, limpieza de comedor, etc. Si bien no se espera que los niños dejen los ambientes limpios, lo que se busca es que comprendan que a través del cuidado de sus espacios existe una relación directa con el respeto hacia el otro y el cuidado de la naturaleza, lo cual le da un valor especial a cada actividad que realizan.

Por otro lado, el nido cuenta también con una asesora administrativa quien es la responsable de dar seguimiento a todos los procesos administrativos y financieros del nido. Para poder desarrollar estas funciones cuenta con un equipo dividido en dos subáreas enfocadas en administración y contabilidad, y gestión humana. La primera subárea trabaja junto a las asistentes administrativas de cada sede, ya que son las encargadas de dar soporte a los procesos que se estén realizando, como pago a proveedores, pago a personal, acompañamiento en ejecución del presupuesto según el proyectado

que tienen mensual, etc. La segunda subárea se encarga de organizar capacitaciones, brindar apoyo a todo el equipo de manera general, velar por la salud y la seguridad en el trabajo, contrataciones de colaboradores, licencias de los colaboradores, etc.

3. Sistema de medición y gestión del desempeño

La revisión de información secundaria y el acervo documental proporcionado por los informantes para el presente estudio indican que el nido La Casa Amarilla cuenta con un sistema de medición y desempeño caracterizado por la ausencia de institucionalización y formalización, que no ha sido materializado en un documento de gestión, página web u otro, donde se pueda identificar claramente su implementación. En tal sentido, a partir de la investigación realizada, en el siguiente esquema se han sistematizado y ordenado las etapas conforman en la práctica el sistema de medición y gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla.

Figura 7: Sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla



Lo primero que se debe señalar es que las etapas tienen una lógica lineal, dado que no se han reportado espacios para realizar retroalimentación entre etapas. Lo segundo, sobre las etapas, la primera está relacionada con los objetivos estratégicos de la organización, ligados directamente con la visión y misión. Por su parte, la siguiente etapa, se salta hasta el diseño y aplicación de herramientas, pensadas para dar soporte a la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos – enfocados en lo pedagógico – y en la dirección de la organización como empresa. La investigación no ha logrado recopilar e identificar algún indicio sobre herramientas como el marco

lógico, árbol de problemas, teoría del cambio, u otro, que hayan ayudado a materializar los objetivos a cuestiones más tangibles. La tercera etapa es el procesamiento y análisis de la información, que supone el tratamiento de lo conseguido con las herramientas previamente establecidas. Finalmente, la gestión de la información se traduce en los usos que se realizan para mejorar el desempeño de la organización.

3.1. Definición de objetivos estratégicos

La misión de la organización es seguir creciendo como comunidad, donde la importancia de la infancia sea el eje central de cualquier toma de decisión. Mientras que la visión está relacionada a la posibilidad de ser referente educativo que inspire a otros y trabaje a puertas abiertas para mejorar la educación inicial del Perú y lograr que todas las escuelas sean lugares para la creación de cultura.

Esta misión y visión se han materializado en objetivos institucionales tal como se presenta en la siguiente Tabla 9.

Tabla 9: Objetivos institucionales del nido La Casa Amarilla

Proceso	Objetivo institucional
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> a. Fortalecer los equipos de cada casa teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra la escuela, los perfiles actuales del equipo, las expectativas educativas y la relación con las familias b. Trabajar en las capacidades de liderazgo y comunicación de atelieristas, asistentes, coordinadoras y directoras. c. Formación de las maestras
Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> d. Revalorización y mayor visibilidad a la cultura de la acogida: contextos, vínculos y cuidados e. Lograr contextos problematizados f. Crear contextos/laboratorios de matemática e investigar su desarrollo a través de la didáctica proyectual. g. Fortalecer la imagen de los niños dentro de la escuela como ciudadanos activos, protagonistas
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> h. Desarrollar un plan de comunicación de nuestros valores y atributos con los padres de familia y las maestras i. Desarrollar un banco de imágenes y videos para la comunicación
Administración	<ul style="list-style-type: none"> j. Lograr eficiencia y productividad en el sistema de cada casa y en las áreas de soporte

Adaptado de La Casa Amarilla (2021)

Estos objetivos institucionales no se han materialización a metas específicas y tangibles a nivel organizacional. Para los colaboradores de la organización si bien la misión del nido es conocida por todos los involucrados, solo conocen con exactitud qué debe hacerse de manera individual en términos de actividades propias a la función que realizan. Los colaboradores desconocen las metas

que se proponen como institución o sede, lo cual no los hace conscientes de que su trabajo también ayuda a lograr objetivos institucionales.

Los instrumentos de medición que la organización implementa buscan medir y evaluar i. cómo se consolida la comunidad, a través de la encuesta de clima laboral; ii. cómo se materializa la propuesta pedagógica, con la aplicación de la evaluación de desempeño; y, iii. cómo se percibe la propuesta que oferta el nido La Casa Amarilla, en base a la encuesta de satisfacción dirigida a padres de familia. Otras herramientas adicionales brindan soporte especialmente a la propuesta pedagógica.

Los indicadores más relevantes de los cuales se genera información son los siguientes. Respecto a la generación de comunidad, el proceso para medir el clima laboral lo realiza el departamento de Gestión Humana en base a una encuesta anual y busca encontrar principalmente indicadores sobre: a) la satisfacción que tienen las maestras con su trabajo, b) la evaluación del acompañamiento que reciben para realizar su trabajo por parte de sus coordinadoras pedagógicas y, c) la relación entre demanda laboral y sueldo, etc.

Los resultados que obtienen de esta encuesta sirven para tomar decisiones que funcionan como incentivos para mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la capacidad pedagógica que tienen las maestras. Según Natalia Mergoni, encargada de Gestión Humana en el nido La Casa Amarilla, se les muestra en cada sede a todo el equipo los hallazgos principales que encuentran en la encuesta de clima laboral y las medidas que se toman a partir de estas.

Sobre la propuesta pedagógica, las líderes de cada casa les brindan a todas las maestras un sistema de trabajo en un cuadernillo, donde se detallan cada uno de los procesos que surgen durante el año, donde ellas están involucradas. Este cuadernillo sirve como medio de consulta para conocer que rol deben asumir como maestra en la organización, por ejemplo, las tareas asignadas en las mañanas comunitarias, reuniones con padres de familia, presentación de informes, creación de ambientes provocadores, etc. Sin embargo, casi no ha tenido actualizaciones en todos los años que viene funcionando el nido, así que, a las maestras con mayor antigüedad en la institución, les parece innecesario contar con uno de estos ejemplares, ya que están acostumbradas a los procesos del nido y el rol que deben asumir en cada uno de ellos, pero la entrevistada considera que si es un buen material para orientar a modo de inducción a las maestras nuevas.

En función al cuadernillo de funciones y las prioridades de la organización, se realiza una evaluación del desempeño centrado en el rol de cada colaborador, independientemente de su papel en el nido La Casa Amarilla. Los principales indicadores de la evaluación de desempeño aplicada a todos

los colaboradores son, en primera instancia, medir la capacidad de desenvolvimiento que tienen al desarrollar sus funciones y vocación de servicio, conocer la predisposición al trabajo en equipo, identificar el uso de habilidades blandas con niños y padres de familia, etc. En un segundo momento, junto al acompañamiento de la directora se busca hacer un proceso crítico de la autoevaluación inicial, lo cual hace que se busque indagar sobre indicadores más específicos; por ejemplo, identificar el nivel de acompañamiento que se dan las maestras dentro de una misma aula, evaluar a las maestras sobre el nivel de conocimiento de las competencias pedagógicas, puntualidad, y calificar la prolijidad de las documentaciones hechas por las maestras.

Sobre la percepción de la oferta educativa que brinda el nido La Casa Amarilla se aplica la encuesta de satisfacción a padres de familia que permite conocer la percepción de los padres sobre la enseñanza, la imagen que tienen de la organización, si se sienten a gusto con la propuesta y esto marca su continuidad en el nido, así como espacios de recomendaciones que los ayude a involucrar a los padres en la toma de decisiones. Esta encuesta se realiza una vez en el año; sin embargo, los padres tienen espacios constantes de comunicación donde son escuchados ante cualquier situación.

Lo cierto es que el objetivo misional se mantiene independientemente de la sede que podría tener prioridades particulares en base a la directora de turno, por tanto, las métricas tanto para lo pedagógico como para lo administrativo son similares para cada una de ellas. La diferencia es el manejo particular que realiza la directora – máxima autoridad pedagógica y administrativa de la sede – que en base a su experiencia modifica el “cómo” se realizan o se consiguen los objetivos organizacionales.

La consecución de este propósito está liderado por la promotora pedagógica, y la ejecución de las actividades son realizadas de manera individual por cada sede; por ejemplo, se promueve capacitaciones para el personal de manera general, pero serán las directoras quienes decidirán los temas que se abordarán para su sede o se quiere realizar una actividad interna que promueva el sentido de comunidad entre el equipo, entonces cada directora será la encargada de diseñar el momento de esparcimiento para su personal. Sin embargo, antes de cada ejecución deben esperar la aprobación de la coordinación general para poder seguir adelante con sus planes o realizar las modificaciones que sean solicitadas.

Como se ha descrito hasta aquí, el objetivo misional de la organización consiste en crecer como una comunidad educativa que respeta el desarrollo de la primera infancia y, para ello, en

términos concretos se trabajan en dos frentes principalmente: la propuesta pedagógica y la gestión administrativa de la organización que les permite continuar y crecer como organización.

La determinación de qué es desempeño en la organización varía entre colaboradores. Principalmente en función al rol que desempeñan en la organización. Los directivos traducen desempeño siguiendo la misión y visión, mientras que el área administrativa lo relaciona a metas enfocadas en el cumplimiento o eficiencia del presupuesto, y, las maestras por su parte orientan el desempeño al cumplimiento de sus funciones pedagógicas (preparación de las sesiones de clase, realización de las sesiones, atención a padres de familias, entre otras) y administrativas (puntualidad, asistencia, participación en actividades, etc.). En el mismo sentido, la conceptualización y materialización del desempeño está ausente en los documentos de gestión de la organización, lo que obstaculiza que los colaboradores conozcan qué supone desempeño para el nido.

3.2. Diseño y aplicación de herramientas de desempeño

La revisión de información secundaria y las entrevistas realizadas con actores clave de la organización permitió mapear todos los instrumentos de recojo de información que podrían involucrar medición del desempeño para el nido La Casa Amarilla.

En la Tabla 10 se presenta el inventario de instrumentos de recojo de información que se aplicaron en el nido La Casa Amarilla en el tiempo de referencia del estudio, relacionado directa e indirectamente a datos sobre productos y resultados de la organización tanto en lo pedagógico como administrativo.

Cada uno de estos instrumentos se concibió para obtener información que les permitiera realizar seguimiento y control a los procesos de la organización. Indagaremos descriptivamente por cada uno de ellos en función del objetivo que cumplían, el aplicador e informante de dicho instrumento, así como la temporalidad de su aplicación y la temática a la cual está relacionada la información que se obtenía.

Tabla 10: Instrumentos de medición del desempeño

Instrumento	Aplicador	Informante	Temporalidad	Temática de la información
Lista de verificación	Directora, Coordinadora pedagógica y atelierista	Maestra	Semanal	Pedagógica
Evaluación de desempeño	Todos los colaboradores	Todos los colaboradores	Anual	Pedagógica
Encuesta Clima laboral	Todos los colaboradores	Otros colaboradores (360°)	Anual	Administrativo
Acompañamiento en aula (monitoreo pedagógico)	Coordinadora pedagógica	Maestra	Mensual	Pedagógica
Proyectado	Directora	Asistente administrativo	Mensual	Administrativo
Encuesta de satisfacción del servicio	Padres de familia (auto aplicado)	Padres de familia	Trimensual	Administrativo

Adaptado de La Casa Amarilla (2021)

3.2.1. Lista de verificación

Predominantemente es un instrumento que recoge temática de información pedagógica. A través de este instrumento hacen una revisión en el aula durante las mañanas, antes de iniciar las clases, la directora, la coordinadora pedagógica y la atelierista. Entran a un salón diferente cada día, así que la evaluación se realiza una vez a la semana a cada aula. Recorren cada uno de los sectores observando cuales son las investigaciones que están trabajando para poder darles seguimiento a la disposición del espacio, los materiales que están utilizando, a qué área educativa pertenece (competencias de currículo nacional), los nuevos aprendizajes que están recibiendo los niños, la exposición de trabajos y devolución a padres con documentaciones en el aula.

El recorrido es guiado por una maestra, quien cuenta con detalle la actualización de cada una de las líneas de investigación que se están trabajando y las nuevas propuestas que piensan agregar en los siguientes días. La maestra que acompaña al grupo evaluador es elegida al azar para poder ser calificada en el conocimiento que tiene del aula.

Si bien el instrumento se conoce como lista de verificación, las evaluadoras no cuentan con un listado de enunciados que deben revisar y puntuar. Por ello, para poder realizar este levantamiento de información toman apuntes de lo que observan y de la exposición que realiza la maestra, sin una

estructura fija ni tema mapeado previamente a la inspección. Cada una de las evaluadoras se encarga de sus notas, así que, para el siguiente recorrido, deberá cada una llevar sus apuntes si desea realizar algún tipo de seguimiento.

Estas visitas duran máximo 20 minutos. Al finalizar el recorrido las tres evaluadoras le dan recomendaciones para cada uno de los espacios que se han detallado, así como retroalimentación sobre las documentaciones que muestra a las familias. Se espera que para la siguiente evaluación todas las sugerencias puedan verse reflejadas en cambios visibles en el salón. La devolución de la observación realizada se hace de manera inmediata, por lo que el análisis de la información es instantáneo.

La limitación identificada es que, al no contar con una estructura uniforme, no se garantiza la continuidad de la evaluación realizada. Tampoco es posible obtener resultados a nivel más general, de posibles problemas u observaciones recurrentes, así como sugerencias y recomendaciones tipo que podrían ser sistematizadas. Esto podría ser posible si hubiera un registro ordenado de las observaciones que se realizaran durante el llenado de la lista de verificación.

3.2.2. Evaluación de desempeño

Este instrumento se evalúa a través de un proceso de tres etapas; la primera, es una encuesta auto aplicada que cada uno de los miembros del equipo debe completar, es una auto calificación de su propio desempeño en diferentes aspectos como, trabajo en equipo, pedagogía, acogida, investigación, etc. La segunda, se realiza a través de las directoras, cada una de ellas hace una observación de las actividades que realiza todo su equipo y, a partir de eso, califica las puntuaciones que se dieron en la encuesta para según su criterio determinar que funciones se están dando de manera óptima y cuales deben de seguir trabajándose. Seguidamente, en la tercera etapa, cada miembro del equipo se debe de reunir con la directora para conversar sobre las conclusiones a las que se llegó y poder entregarle, a la persona evaluada, una lista de objetivos que debe plantearse como metas hacia la siguiente evaluación y que derivan en acuerdos sobre continuidad en el puesto, ascenso, aumento de sueldo entre otros.

En este encuentro individual, la directora tiene preparado un documento donde se detallan algunos puntos que considera deben mejorar en la persona evaluada. Estos ítems se convierten en objetivos para el personal, con miras a ser revisados en una posterior reunión individual que consideran la segunda evaluación de desempeño. “El resultado que salga en la segunda evaluación de

desempeño, marca para las maestras si te suben el sueldo o si ya no te renuevan incluso” (García, 2021).

El proceso de evaluación del desempeño inicia alrededor del mes de mayo donde se les presenta la primera evaluación de desempeño. Este proceso comienza con el llenado de una encuesta donde las maestras se autocalifican en diferentes áreas de su trabajo: trabajo en equipo, desarrollo personal, organización en aula, desarrollo pedagógico, etc. Esta primera evaluación se entrega a la directora de sede. Luego, en la siguiente etapa, los colaboradores son observados por sus directoras y coordinadoras pedagógicas mientras desarrollan sus funciones para corroborar las calificaciones que se colocaron en la encuesta. Finalmente, son convocadas a una reunión individual para conversar sobre las conclusiones del proceso de evaluación.

Las encuestas son elaboradas por el departamento de Gestión Humana del nido y se comparten con las directoras para que puedan darles su aprobación. Una vez que el instrumento está listo se envía a todos los miembros del equipo a su correo personal y ellos deben de devolver la encuesta llena a su directora según corresponda. Los objetivos que plantea cada directora son escritos en una plantilla que envía Gestión Humana para que todos puedan tener el mismo formato.

Posteriormente, durante la reunión que se tiene con el personal, la directora y el evaluado firman dos copias, una será archivada en dirección y, la segunda, será guardada por Gestión Humana. Esta evaluación se realiza una vez al año; sin embargo, se realiza un seguimiento luego de seis meses solo al plan de objetivos. Transcurrido el plazo para que el equipo pueda cumplir las metas que se le asignaron en su evaluación de desempeño inicial, las directoras realizan nuevamente una observación del trabajo de cada una de las personas que trabaja en la sede para poder verificar si se cumplieron los objetivos. Se proponen acuerdos de mejora y metas que serán nuevamente calificadas en la segunda evaluación y que, finalmente, sirven para medir el desempeño de cada colaborador y evaluar su continuidad en la organización. Cada evaluación varía dependiendo del área en que se encuentren: directoras, maestras, asistente administrativa, coordinadora pedagógica y personal de apoyo (mantenimiento).

Luego de esta observación, la directora se vuelve a reunir de manera individual con cada uno de ellos para poder conversar sobre el logro o no de sus metas. Las directoras van leyendo cada uno de los objetivos que se plantearon en la evaluación de desempeño y van indicando para cada una de ellas, su opinión del nivel de cumplimiento; por lo que el análisis de la información recogida se realiza de manera espontánea.

No se vuelve a generar documentación sobre esa reunión para ser archivada, solo se tiene registro de las notas que puede haber tomado la directora al realizar la observación durante las funciones, pero son personales y no se comparten con otro miembro de la comunidad. No es posible obtener resultados a nivel más general, de problemas recurrentes u observaciones, así como sugerencias y recomendaciones tipo que podrían ser sistematizadas. Si bien se busca confidencialidad en la evaluación de desempeño; deviene en un sub-aprovechamiento de la información porque las medidas sugeridas de solución pueden servirle a otro colaborador como retroalimentación.

Finalmente, la directora podrá conversar sobre la continuidad de la persona en el trabajo y negociar un aumento de sueldo para el siguiente año si ha sobresalido en la ejecución de su trabajo, pero si no ha cumplido con la mayor parte de sus objetivos, pueden comunicarle que no se realizará una renovación de contrato. Existen colaboradores que tienen contrato por tiempo indeterminado, así que en su caso solo se negocia un posible aumento de sueldo si sus logros fueron satisfactorios o mantener el sueldo actual. Las decisiones o acuerdos orales que se toman durante la reunión se comunican al departamento de Gestión Humana para poder realizar los cambios pertinentes. Si bien el equipo puede revisar estos objetivos en el momento de la reunión, no recibe una copia para que pueda servir de apoyo sobre las metas que debe cumplir.

Centrándonos en el instrumento, a continuación, se muestra un ejemplo donde se distinguen las indicaciones para el llenado del instrumento, las competencias a evaluar, la escala de valoración y la evidencia que sustenta es calificación, tanto para la autoevaluación del personal como de la evaluación que realiza la directora de sede.

El instrumento es diseñado en un formato Excel con algunos campos de cálculo establecidos automáticamente. Los archivos son enviados por correo electrónico a cada colaborador, se da un tiempo determinado de días para completarlo y se vuelve a enviar de retorno por correo electrónico. El formato ha ido sofisticándose conforme ha pasado el tiempo, en el ejemplo se muestra una pestaña de indicaciones y objetivos institucionales, cuestiones que en versiones anteriores no se incluían.

Figura 8: Indicaciones para instrumento de evaluación de desempeño

LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INDICACIONES GENERALES

- 1 Esta herramienta de medición debe ser utilizada por la Maestra y su Coordinadora Pedagógica.
- 2 Esta evaluación tiene como **objetivo principal conocer el desempeño de cada persona evaluada a nivel de competencias**, proyectar su línea de carrera y fijar planes de capacitación enfocados al desarrollo de su potencial. También servirá para brindar retroalimentación positiva y ayudarlo a alcanzar sus metas profesionales.
- 3 Este proceso de evaluación considera todo el año, no solo sucesos recientes.
- 4 Esta información es de carácter confidencial.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Excelente	El desempeño es muy sobresaliente.
Encima de lo esperado	El desempeño es significativamente mejor de lo esperado.
Buena	El desempeño cumple las expectativas.
Regular	El desempeño es regular o mínimo indispensable.
Bajo	El desempeño es deficiente.

PASOS PARA REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN (Maestra)

- 1 Es importante que te tomes unos minutos para recordar cuales son nuestros objetivos instituciones.
- 2 En la pestaña **Evaluación** llena todos los datos generales que sean requeridos.
- 3 Inicia la autoevaluación de desempeño tomando en cuenta un rango de rendimiento promedio que hayas tenido durante el periodo que se ha definido.
- 4 Una vez que hayas completado la autoevaluación, deberás ubicarte en la columna **Evidencias** redactar los hechos concretos que respalden o ejemplifiquen el nivel de desempeño indicado.
- 5 Al finalizar, debes enviar el archivo a tu Coordinadora Pedagógica.

REUNIÓN DE FEEDBACK (Maestra y Coordinadora Pedagógica)

- 1 La Coordinadora Pedagógica luego de haber revisado la evaluación, se contactará con la maestra para acordar una reunión y brindarte el feedback.
- 2 Luego, en la columna **Acuerdos**, la Coordinadora Pedagógica y la Maestra consigan los consensos de las competencias.
- 3 El proceso de autoevaluación/evaluación culmina con el registro de las apreciaciones sostenidas por ambas en el apartado **Objetivos Personales**.
- 4 Los objetivos establecidos en esta fase se revisarán en noviembre para dar cierre al proceso de evaluación de desempeño.
- 5 Para dar conformidad a los acuerdos tomados en este proceso, la persona evaluada deberá responder brindando su conformidad al correo que envíe la Coordinadora Pedagógica con este formato de evaluación. De igual modo, deberá copiar a Natalia Mergoni de Gestión Humana.

Fuente: La Casa Amarilla (2021)

En las siguientes figuras se observan como ejemplo la autoevaluación de la maestra y la evaluación directora. Todas las evaluaciones de desempeño parten de las competencias y desempeños enfocados a los objetivos institucionales de la organización, así en la parte inicial de la izquierda del instrumento se aprecia “dominio de la propuesta educativa” materializado en “tiene conocimiento profundo de nuestra filosofía educativa” y “explica y comparte la propuesta de manera clara y sencilla con familias”. Sin embargo, no hay una conversión a indicadores concretos y medibles de esas competencias y desempeños propuestos. La autoevaluación se realiza de manera subjetiva sin un marco metodológico de referencia que sustente esa puntuación. La evidencia que se coloca se enfoca en casuística y propia experiencia del colaborador.

La evaluación de la directora en el ejemplo tiene las mismas características: inexistencia de indicadores medibles y priorización de puntajes en base a una opinión subjetiva. Los instrumentos de medición del desempeño no son necesariamente cuantitativos, existen muchos de corte cualitativo que se caracterizan por marcos de referencia metodológicos sólidos, escenario que no sucede en el nido La Casa Amarilla.

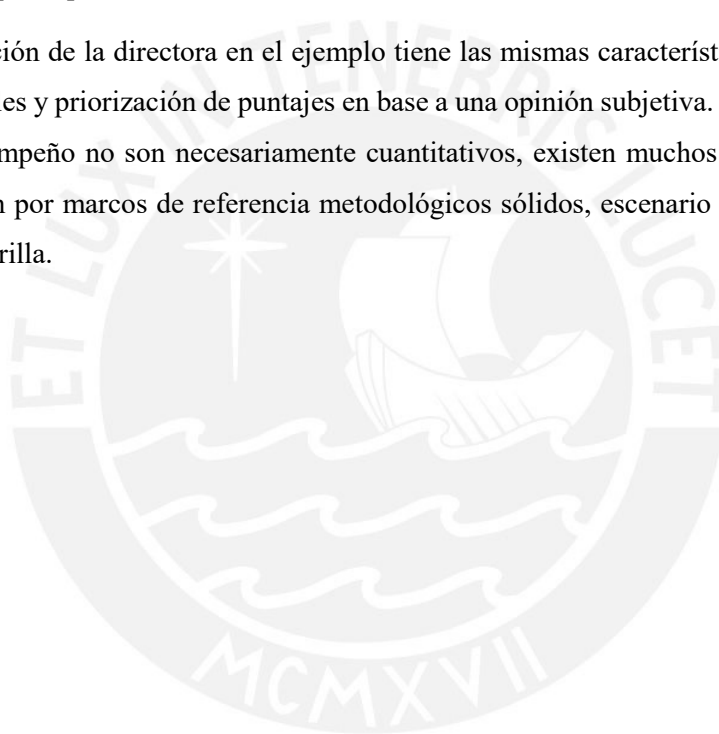


Figura 9: Ejemplo de autoevaluación maestra

COMPETENCIAS/ DESEMPEÑOS		AUTOEVALUACIÓN					RESULTADO	EVIDENCIA
		1	2	3	4	5		
DOMINIO DE LA PROPUESTA EDUCATIVA	Tiene conocimiento profundo de nuestra filosofía educativa.			X			6	Me he dado cuenta cuando me hacen feedback o en las reuniones de coordinación y staff que debo seguir aprendiendo la filosofía, considero que aún me falta mucho por aprender y ver con la mirada de la LCA.
	Explica y comparte la propuesta de manera clara y sencilla con familias.			X				
INVESTIGACIÓN	Tiene conocimientos y capacidades pedagógicas que le permiten facilitar, orientar y retroalimentar su práctica educativa.				X		7	Cuento con experiencia y conocimientos de educación inicial que permiten llevar a cabo mi práctica educativa. Trato de buscar y leer bibliografía de autores o teóricos de la educación que aporte sustento a mis ideas y práctica educativa.
	Participa y desarrolla el diseño de una cotidianidad y contextos de investigación, acordes a la zona próxima de desarrollo de los niños desde la didáctica proyectual.			X				
SENTIDO DE COMUNIDAD	Genera confianza, seguridad y certidumbre a través de la disposición y apertura con los que interactúa.				X		12	He mantenido un trato amable con mis compañeras de trabajo, coordinadores, líder y familias. Siempre estoy dispuesta a ayudar a mis compañeras.
	Construye y promueve relaciones saludables entre los miembros de la comunidad. Se preocupa por el bienestar del otro y de hacerlo sentir acogido.				X			
	Promueve la colaboración y el trabajo en equipo.			X				

Fuente: La Casa Amarilla (2021)

Figura 10: Ejemplo evaluación directora

		EVALUACIÓN DE LA COORDINADORA PEDAGÓGICA		
COMPETENCIAS/ DESEMPEÑOS		PUNTAJE COORDINADORA PEDAGÓGICA	RESULTADO	COMENTARIOS
DOMINIO DE LA PROPUESTA	Tiene conocimiento profundo de nuestra filosofía educativa.	3	6	El tiempo que lleva en la escuela, le ha permitido ir conociendo la propuesta de cerca. Se le invita a continuar estudiando sobre la filosofía a través de textos, lecturas y webs.
	Explica y comparte la propuesta de manera clara y sencilla con familias.	3		
INVESTIGACIÓN	Tiene conocimientos y capacidades pedagógicas que le permiten facilitar, orientar y retroalimentar su práctica educativa.	4	8	Ray procura integrar sus conocimientos sobre educación con los nuevos acercamientos a la filosofía, logrando que muchas de sus sesiones sean ricas en posibilidades para los niños. Cuenta con capacidades de investigación, que le permiten continuar aprendiendo sobre la propuesta de trabajo.
	Participa y desarrolla el diseño de una cotidianidad y contextos de investigación, acordes a la zona próxima de desarrollo de los niños desde la didáctica proyectual.	4		
SENTIDO DE COMUNIDAD	Genera confianza, seguridad y certidumbre a través de la disposición y apertura con los que interactúa.	4	12	Sostiene relaciones amables y saludables con su entorno. Los niños, las familias y el equipo confiamos en ella. Se acerca con cuidado y empatía a los demás.
	Construye y promueve relaciones saludables entre los miembros de la comunidad. Se preocupa por el bienestar del otro y de hacerlo sentir acogido.	4		
	Promueve la colaboración y el trabajo en equipo.	4		

Fuente: La Casa Amarilla (2021)

3.2.3. Encuesta de clima laboral

La organización realiza una encuesta de clima laboral donde el equipo califica a las personas que lideran cada una de las sedes. Esta encuesta contiene preguntas que indagan sobre el

acompañamiento que sienten, la gestión que realizan y las estrategias que brindan para cada una de sus funciones.

Esta aplicación es realizada una vez al año por el departamento de Gestión humana, ellos son los encargados del diseño, procesamiento y ejecución. El cuestionario se envía a todo el personal y debe llenarse por cada persona que sea supervisor inmediato a través de un formato de la herramienta Google forms.

En cuanto al sujeto de estudio y los aplicadores, en la Tabla 11 se muestra un ejemplo de la cantidad de veces que cada persona debe llenar la encuesta según su puesto de trabajo.

Tabla 11: Informantes para encuesta de clima laboral

Puesto de trabajo	Personas que debe evaluar
Maestra	Directora Coordinadora pedagógica Psicóloga
Atelierista	Directora Coordinadora pedagógica
Asistente administrativa	Directora
Personal de apoyo	Asistente Administrativa
Coordinadora pedagógica	Directora
Directora	Coordinadora general

Fuente: La Casa Amarilla (2021)

En la Tabla 11 se puede apreciar que, por ejemplo, la maestra debe llenar tres veces la encuesta de clima laboral para poder calificar como se siente en su ambiente de trabajo respecto a cada uno de sus supervisores. Por otro lado, en el caso de la encuesta que evalúa a la psicóloga, es un instrumento diferente, ya que ella no suele ser una persona permanente en cada nido, solo va una vez a la semana a cada sede. Es importante mencionar esta carga porque al ser obligatorio, en el caso de quienes llena hasta 3 cuestionarios se hace extenso y pesado, y, por tanto, la calidad de las respuestas disminuye.

Mónica, la coordinadora general en el periodo de estudio, identifica dos problemas en la ejecución de estas evaluaciones. La primera, es el diseño que tiene cada una de las encuestas. La extensión de estas es excesivamente larga y en varias ocasiones pudo percibir que las autoevaluaciones no eran llenadas a conciencia o contenían opiniones de manera muy superficial; además, tiene la percepción de que el personal sentía que algunas preguntas eran repetitivas, lo cual hacía que el equipo no tuviera la reflexión que esperaban encontrar en cada respuesta. El segundo

problema que identifica es la redacción, ya que algunas preguntas eran ambiguas o tenía la sensación de que las preguntas podían ser más claras para el personal más antiguo, pero para las personas nuevas era más complicado poder entender la intención de la pregunta, lo cual se evidenciaba en las respuestas subjetivas que eran difíciles de medir.

María Elena, maestra con muchos años de experiencia en la organización, comenta que sentía incomodidad al llenar la encuesta de clima laboral, ya que estas no eran anónimas y era un malestar generalizado entre ella y sus compañeras de trabajo.

Daba miedo llenar esas encuestas, porque se decían que eran anónimas, pero por las preguntas que tenían podías deducir quién la llenaba [...] nos decían voy a revisar quien no ha entregado y luego nos comentaban, todavía hay algunas que no han entregado, entonces nosotras nos preguntábamos como sabe que falta alguien (García, 2021).

Otro tema para tomar en cuenta son las desventajas de no ser confidencial, dado que se identifica quien llena la encuesta, condiciona las respuestas que se recogen en la auto aplicación, dado que limita la libertad para criticar y opinar. En el mismo sentido, las preguntas de cuestionario en su mayoría son abiertas, lo que no posibilita que se puedan llegar a conclusiones generales para la organización; por el contrario, siempre es a nivel individual el acento de la información que se recoge.

Una vez concluido el análisis, se realizan pequeñas presentaciones con los resultados que se comparten solo con las directoras, personal administrativo y promotoras para poder tomar decisiones hacia el siguiente año. En el caso de los cambios que se vayan a realizar, éstos si son compartidos con todo el personal en reuniones posteriores a cargo de la directora junto con el departamento de Gestión humana.

3.2.4. Acompañamiento en aula

Este es un seguimiento permanente que se realiza a todas las maestras para ayudarlas a desempeñar de la manera óptima sus funciones. Se agendan reuniones de manera mensual con cada una de las aulas, ya que en las visitas que realiza la coordinadora pedagógica conversa con la dupla o tríos de maestras que dirigen el salón. En estos encuentros, la coordinadora escucha con mayor detenimiento el desarrollo de los proyectos de investigación y conversa con las maestras sobre sus planes a corto plazo sobre la continuidad de cada uno, siguiendo como base los aprendizajes que deben lograr los niños según los lineamientos del Ministerio de Educación. Así se toman decisiones sobre qué temas profundizar, que espacios deberían ser cambiados o retirados para introducir nuevos y así seguir reforzando las competencias en los niños. Esta es una oportunidad para poder evaluar y

medir el nivel de desenvolvimiento que tiene la maestra según el tema y así poder sugerir en que líneas de investigación podría capacitarse más.

Las coordinadoras son las encargadas de tomar apuntes y hacer el seguimiento respectivo; de esta manera, se hace el análisis de manera inmediata y se toma nota de los cambios esperados, esta información es de uso personal y solo se comparte de manera oral con las maestras. Nuevamente, no se evidencia la disposición de un instrumento previamente diseñado que guíe el acompañamiento en aula; por lo mismo, la información obtenida no pasa a un procesamiento y análisis sistémico. Finalmente, como se ha descrito, los datos que se observan y recogen son netamente de corte pedagógico.

3.2.5. *Proyectado*

Este instrumento se vincula entre diferentes áreas, están involucrados contabilidad, administración, asistentes administrativas de cada sede y directoras. Al iniciar cada año, se entrega a cada sede un documento que se llama el Proyectado, este contiene el análisis que realizan el área de contabilidad junto al área administrativa para estipular los gastos específicos que tendrán mes a mes cada una de las sedes. Las asistentes administrativas deben, a partir de este marco general, planificar todos los gastos que pueden hacer, ya que cada sede de los nidos recibe un presupuesto diferente y lo ejecutan según los criterios de la directora y asistente administrativa correspondiente.

Cada directora recibe al iniciar el año todo el detalle del presupuesto asignado para cada una de las áreas del nido como planilla, recursos educativos, limpieza, alimentación, máximo de becas, etc., así como el desagregado de metas que tiene que incluye niños matriculados y retención de familias. Tanto la directora como la asistente administrativa tienen objetivos de corte administrativo y contable dentro de su rol, por lo cual tienen reuniones mensuales para revisar el avance del Proyectado. Al finalizar el año, deben presentar un balance donde se justifiquen sus gastos, por el lado contable, y argumentar el cumplimiento o no de sus objetivos, pudiendo negociar posibles cambios en el manejo de procesos; por ejemplo, reducir la cantidad de niños por aula, ya que en algunos salones sentían que ya no había espacio suficiente para que puedan desarrollar las actividades propuestas.

El proyectado es la herramienta base para todo lo que tenga que ver con los números; por eso, las asistentes administrativas trabajan de la mano con todas las áreas. En el proyectado se tiene unos montos específicos para gastar en cada una de las áreas. En los inicios del nido, las sedes eran bastante autónomas y cada asistente administrativa planificaba sus compras y

los pagos respectivos por sede. Por ejemplo, si se quería solicitar dinero para un evento que había en el nido, tenías que revisar tu proyectado y ver la disponibilidad de dinero que tenías para ese mes; luego, haces un requerimiento a administración y ellos se encargaban de transferir el dinero. Había también requerimientos extraordinarios, por si existían gastos de imprevisto, pero debían ser esporádicos. Todos los meses, se debía revisar el proyectado mensual y había fechas tope para hacer las solicitudes de los montos que se necesitarían, siempre respetando el límite de dinero mensual. Esto con el tiempo cambio y contabilidad pasó a ser el encargado del pago a proveedores (Obando, 2021).

3.2.6. Encuesta de satisfacción a padres de familia sobre el servicio

Otro instrumento con el que la organización cuenta son las encuestas de satisfacción a familias que se realizan de manera esporádica durante el año. Dependen de las directoras de cada nido y usualmente las realizan al finalizar el año escolar.

Uno de los problemas que identifica de estas encuestas es la falta de diseño, ya que no contaban con un proceso de sistematización. En este caso, las directoras de cada sede leían las encuestas e iban tomando nota de las sugerencias y los puntajes de satisfacción, obteniendo de esta manera los resultados. No se guardaba registro de los resultados, así que solo se obtenían los porcentajes de satisfacción de manera anual y no eran comparados con períodos anteriores. “Con los resultados no se podía ver si es que había alguna tendencia en el año, no hicimos una encuesta que fuera a fines de un semestre y luego otra a fin de año que nos permita ver si hubo variaciones o no” (Ruiz, 2021).

Además, no contaban con una orientación sobre cuanto debería ser la muestra representativa de los padres de familia, ya que esto les hubiera permitido poder enfocarse y hacer seguimiento en la difusión del instrumento. Por otro lado, las encuestas se realizan con muy poco tiempo antes del inicio de la matrícula del siguiente año, lo cual no permitía la gestión de la información y reducía la posibilidad de toma de decisiones a largo plazo.

La coordinadora general del periodo de estudio manifestó en la entrevista que algunas de las sugerencias encontradas en las encuestas permitían acciones de manera inmediata y era más sencillo poder implementarlas; sin embargo, eran muchas más las que por falta de organización, no eran tomadas en cuenta. Por ejemplo, una recomendación que solían encontrar en las encuestas era que la mayoría de las familias antiguas tenían la percepción de que las familias nuevas no tenían clara la propuesta de la filosofía. Con esta información podían desarrollar planes de trabajo para incrementar

ese conocimiento a través de presentaciones en las reuniones generales a padres de familia que se realizaban al inicio del año escolar, y luego hacer seguimiento del comportamiento de las familias con ayuda de las maestras, quienes son el nexo más cercano con los padres para atender sus preguntas. Sin embargo, para el siguiente año, no necesariamente se daba continuidad a esta implementación. “Ese nivel de análisis [como el ejemplo anterior] es algo que estaba ausente y no se podía aprovechar el feedback de las familias de una manera más compleja y duradera. Información rápida, solución rápida, pero eso generalmente no da sostenibilidad en el tiempo” (Ruiz, 2021).

El instrumento es presentado en la siguiente



Figura 11. El cuestionario es diseñado en Google forms y enviado por correo electrónico a los padres de familia, las preguntas son cerradas en su mayoría, pero también presentan repreguntas de tipo abierta. Es una encuesta bastante extensa de aproximadamente 20 a 30 minutos de duración.

El departamento de Gestión Humana procesa y analiza la información. Seguidamente, se comparte la información a nivel directivo para toma de decisiones.



Figura 11: Encuesta de satisfacción a padres de familia

¿Cuál es tu nivel de satisfacción en relación a las siguientes experiencias de Juntos en Casa?

Encuentros de aprendizaje con maestras a través de videollamadas: *

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutro

Insatisfecho

Muy insatisfecho

Si tu respuesta fue insatisfecho o muy insatisfecho: ¿Por qué? ¿Nos podrias compartir algunas ideas para seguir mejorando?

Tu respuesta

Taller de movimiento: *

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutro

Insatisfecho

No he tenido la oportunidad de participar

Fuente: La Casa Amarilla (2021)

3.3. Procesamiento y análisis de la información

La descripción de las etapas anteriores del sistema de medición y gestión del desempeño muestran tres tipos de procesamiento y análisis de información. En el primer grupo se lleva a cabo sin un instrumento previamente diseñado, la información se recoge a través de notas de observación exclusivamente y el análisis sucede in situ de forma instantánea. Los instrumentos Lista de verificación y Acompañamiento en el aula entran en esta clasificación.

El segundo grupo de instrumentos son diseñados por el departamento de Gestión Humana en formularios de Google forms. Tanto el procesamiento como la elaboración de presentación de resultados también son elaborados por el mismo equipo de manera ex post. Los instrumentos que entran en esta clasificación son la Encuesta de Satisfacción a padres de familia y la Encuesta de Clima Laboral.

Finalmente, el tercer grupo de instrumentos han sido diseñados por el área administrativa y responden principalmente a necesidades de las directoras y coordinación general. Los ejemplos son el Proyectado y la Evaluación de Desempeño, ambos instrumentos tienen diseños funcionales básicos como lo son formatos Excel sin ningún tipo de automatización, formato o dashboard. El procesamiento y análisis es permanente – también muy básico – para el seguimiento de los objetivos de la organización.

3.4. Gestión de la información

Se han sistematizado los usos que los miembros de la organización realizan con la información obtenida de los instrumentos de medición. En la Tabla 12 se presentan los tipos de uso, participantes y temporalidad de cada una de ellas.

Tabla 12: Usos para gestión del desempeño

Tipo de uso	Participantes	Temporalidad
Retroalimentación	Distintos colaboradores	Según propósito
Planificación de objetivos	Colaborador con directora	Anual
Capacitación	Todos los colaboradores según perfil	Semestral
Incentivos: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de sueldo • Descuento en cursos • Descuentos en pensiones para hijos • Préstamos • Viaje de estudios • Traslados y ascensos • Programa de beneficios de descuento empresarial (servicios y productos) 	Todos los colaboradores según perfil	Permanente

Los cuatro usos que se han identificado en el nido La Casa Amarilla son: i. retroalimentación, ii. planificación de objetivos, iii. capacitación e iv. incentivos. A continuación, se detallará cada uno de ellos para describir cómo se realiza la gestión del desempeño en la organización.

3.4.1. Retroalimentación

Es el uso más recurrente a la información del que se dispone en la organización. Hay varios espacios entre diferentes roles de colaboradores que emplean este uso. Pasaré a mencionar algunos de ellos para representar de manera más puntual el proceso.

Las reuniones de retroalimentación entre la coordinadora pedagógica y maestras se llevan a cabo una vez al mes con el fin de que se puedan conocer mejor las investigaciones por parte de la coordinadora y pueda sugerir oportunidades de mejora para continuar con el proyecto. La coordinadora se reúne con las maestras de cada aula y van hablando de todos los espacios de manera específica, mientras va tomando apuntes para poder hacer seguimiento de lo que se está trabajando. En este espacio, también encuentra una oportunidad para poder evaluar el nivel de conocimiento que tienen las maestras sobre las competencias que deben alcanzar los niños de su aula según los lineamientos del Ministerio de Educación.

Otro caso son las reuniones de retroalimentación entre maestra y dirección. Estas son visitas de directora, coordinadora pedagógica y atelierista a los salones para hacer una revisión rápida de cómo está dispuesto el salón durante la mañana para recibir a los niños. Ellas eligen a una maestra

del aula para que las acompañe en el recorrido y así pueda explicar cada uno de los sectores y la intención del porque los materiales están puestos de esa forma o porque han colocado las provocaciones que se ven en el espacio. Estas visitas se dan una vez a la semana y se emplea la Lista de Verificación En estos encuentros el equipo directivo evalúa a la maestra en su conocimiento del aula de manera general; por eso, el turno de la encargada de guiar este encuentro es rotativo.

Las reuniones de staff son otro espacio de retroalimentación, donde participan todos los miembros del equipo por sede y conversan sobre situaciones no cotidianas que hayan sucedido durante la semana. Se exponen problemas que son de interés de todo el nido; por ejemplo, el personal de apoyo comenta que ha encontrado las rejas de seguridad de las escaleras abiertas en varias ocasiones, entonces se buscan medidas de organización para que haya responsables a cargo y esto no suceda nuevamente. También se comunican eventos cercanos importantes donde todo el equipo debe estar preparado para asumir un rol específico, como los eventos de padres de familia que necesitan de acompañamiento por parte de las maestras y apoyo logístico por parte del equipo directivo.

Se identifica también la retroalimentación entre todas las maestras y dirección. En este espacio se busca que un salón a cargo pueda exponer un video de un momento trabajado con los niños para que todas las otras maestras puedan observarlo y dar sugerencias. Tanto la directora como la coordinadora pedagógica cumplen un rol de moderación para poder ordenar estos encuentros que se dan de manera semanal, mientras que la atelierista y las demás maestras son quienes dan sus opiniones tanto a nivel pedagógico, como estético. Cada aula se irá turnando semana a semana para presentar su video, el cual también debe ir mostrando una línea de investigación distinta. El objetivo de estas sesiones son que todo el equipo pueda conocer los diferentes proyectos que se están trabajando en el nido para que si hay alguna similitud entre alguno también puedan apoyarse con ideas de cómo darle continuidad en las sesiones y en las provocaciones. A su vez, el equipo directivo conformado por directora y coordinadora pedagógica, van tomando nota del desarrollo de los proyectos para poder conversarlo durante las sesiones que tengan de manera individual con cada aula.

El último espacio identificado con uso de retroalimentación suscita entre la asistente administrativa y área contable, con temas ajenos a lo pedagógico. Todos los meses las asistentes administrativas deben sustentar los gastos realizados durante el mes. A partir del proyectado, las asistentes tienen una línea de base de cómo organizar sus gastos, pero cada sede maneja su presupuesto de la manera que considera adecuada. Por ejemplo, para artículos de limpieza cada sede cuenta con proveedores diferentes, aunque se utilicen los mismos productos. La orden de compra es enviada al área de contabilidad para que ellos se encarguen del pago de los productos, pero la factura

es entregada a la sede. Así también cuentan con la partida caja chica para que puedan disponer con dinero para compras en el mercado para la alimentación de los niños o taxis para transporte de personal. Todas las facturas de las compras deben ser entregadas al área contable; por eso, un encargado por sede visita cada fin de mes a las asistentes para poder cerrar la caja del mes y dejar registro en su proyectado del dinero gastado y de lo que queda. Esto es firmado por el responsable contable y se archiva en la sede y una copia para contabilidad. Además, el responsable contable es el encargado de poder hacer seguimiento a las compras que realiza para sugerir proveedores más baratos o ahorrarse gastos innecesarios para control de presupuesto, y ésta sea optimizado a lo largo del año.

3.4.2. Planificación de objetivos (que deviene de evaluación de impacto)

La directora luego de realizar una observación en el desarrollo de las funciones de cada miembro del equipo se reúne con ellos en entrevistas individuales para proyectar objetivos hacia fines de año y así poder medir la evolución de su trabajo. Estos objetivos, al igual que la encuesta de evaluación de desempeño que llenan, están divididos por segmentos como trabajo en equipo, nivel pedagógico, acogida, etc. y así se puede tener un orden en la lectura que se le hace a la maestra sobre los objetivos que deberá cumplir. A partir de estas propuestas, los colaboradores deberán tomar la iniciativa de iniciar planes para poder lograrlos. Estas propuestas serán observadas de manera esporádica por la directora, ya que deberá hacer un seguimiento para poder brindarle un acompañamiento adecuado y así ayudar a cada uno de los colaboradores a lograr sus metas. El alcance que se haya obtenido por cada uno de los colaboradores será definido por la directora, quien deberá comunicar esto a cada uno de los trabajadores de manera individual. En estas reuniones la directora podría negociar un aumento de sueldo, en caso el logro de los objetivos haya sido bueno, o hasta la no continuidad del colaborador en la organización.

3.4.3. Capacitación

El equipo de gestión humana es el encargado a realizar seguimientos a través de la encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño y por el diálogo con directoras, sobre cuáles son los temas que deben abordar para que todo el equipo pueda recibir como mínimo dos capacitaciones al año. Dependiendo del rol que cumplen, todos los colaboradores irán recibiendo diversas capacitaciones, éstas pueden ser realizadas por un equipo externo, si son temas como primeros auxilios, protocolos en casos de emergencia de desastres naturales, etc.; o también se realizan capacitaciones a cargo de las coordinadoras pedagógicas y equipo psicopedagógico, quienes son las encargadas de acompañar

al equipo en el desarrollo de las funciones relacionadas al aprendizaje de los niños de manera cercana y cotidiana (Angulo, 2021).

3.4.4. Incentivos

El equipo de gestión humana brinda a todos los colaboradores una serie de beneficios que, si bien son administrados por ellos, deben pasar una serie de aprobaciones dependiendo de cuál sea el caso.

- a. *Aumento de sueldo:* Todos los colaboradores tienen derecho a solicitar un aumento de sueldo, dependiendo del nivel de logro que hayan alcanzado en sus objetivos anuales. Esta decisión es evaluada por la directora y es ella quien negocia el aumento directamente con la persona solicitante. Luego, la decisión es comunicada a gestión humana para que puedan realizar una adenda del contrato de la persona con su nuevo sueldo. Cabe resaltar que las directoras tienen un monto tope en su presupuesto para poder realizar estos aumentos de manera general, así que planifica cuanto será el aproximado que podría subir al equipo con apoyo del equipo de gestión humana.
- b. *Descuentos en cursos:* El nido La Casa Amarilla tiene como aliado a Dinámica que es el centro de desarrollo profesional basados en los lineamientos de aprendizaje del socio constructivismo. En Dinámica se pueden encontrar cursos de especialización, diplomados, grupos de estudio, talleres, etc. pensados en la formación del docente en los niveles inicial y primaria. Todos los cursos que se ofrecen dentro de Dinámica son ofrecidos a las maestras de La Casa Amarilla con porcentajes de descuento que pueden llegar hasta el 70%. Además, tienen preferencia en la solicitud de vacantes. La directora de cada sede es la encargada de promocionar los cursos entre las maestras y se le debe comunicar la intención de inscripción para poder negociar el descuento con el equipo de gestión humana. Los descuentos también van variando, dependiendo de la cantidad de personas que desean participar, así si hay una gran cantidad de maestras que desean un curso, el descuento no será tan alto para que pueda ser el mismo para todas. Asimismo, hay una cantidad límite de vacantes asignadas para las sedes, siendo posible que algunas maestras queden fuera de la solicitud. Sin embargo, los cursos suelen abrir más de una vez en el año.
- c. *Descuento en pensiones para hijos:* Se ofrecen porcentajes de becas para los niños en edad preescolar que sean hijos de cualquier miembro del equipo. Los porcentajes varían

entre el 50 y 70% de descuento y son directamente aplicables desde la solicitud de inscripción al nido. Los colaboradores no pasan por el proceso de postulación al nido, solo comunican la intención de que sus hijos sean parte del nido a la directora, quien le indicará a la asistente administrativa pueda entregar los compromisos económicos en forma de contrato para ser firmado por el colaborador.

- d. *Préstamos:* Los colaboradores pueden solicitar una vez durante el año un préstamo monetario al nido para cualquier eventualidad personal. Esto se solicita directamente al área de gestión humana, quienes negociarán el monto según su historial crediticio. El plazo para pagar el préstamo debe ser como máximo el mismo año que se realizó la solicitud, por lo que es un máximo de 12 meses dependiendo de la fecha de inicio del contrato. Los pagos se realizan a la cuenta recaudadora del nido y no se debitan automáticamente del sueldo del colaborador.
- e. *Viaje de estudios:* De manera anual, un grupo de maestras, atelieristas, coordinadoras pedagógicas y directoras son seleccionadas para realizar un viaje de estudios en el Centro Internazionale Loris Malaguzzi ubicado en Italia. Este centro es un lugar donde se promueve la cultura basada en el enfoque Reggio Emilia, en este espacio personas de diferentes partes del mundo se encuentran para realizar intercambios de experiencias del trabajo que realizan en sus países con los niños en base a la filosofía. Para ser seleccionado para ser parte del viaje, el colaborador debe haber destacado en sus funciones por más de un año. La persona encargada de realizar la selección es directamente la asesora pedagógica del nido.
- f. *Traslados y ascensos:* Las promociones se ofrecen a los colaboradores por destacarse en sus funciones por varios años consecutivos. Estos dependen de las vacantes que se abran en otras áreas del nido u organizaciones aliadas, así como las habilidades del colaborador.

Yo ya tenía dos años trabajando en el nido y me ofrecieron trasladarme como coordinadora pedagógica a otra sede. Me pidieron que acompañara algunos momentos en los que las maestras estaban en sus funciones y que les diera devolución de lo que observaba, creo que esa fue mi evaluación. Después me comunicaron que empezaría a trabajar en la sede de San Miguel a partir del siguiente año para la apertura, en esa sede, de la vacante de coordinadora pedagógica (Angulo, 2021).

El ascenso se puede dar en áreas administrativas del nido; por eso, varias de las personas que ocupan estos cargos tuvieron el rol de maestras en algún momento. Suelen ser consideradas para estos puestos, debido a su alto conocimiento e involucramiento en las actividades del nido mientras son maestras. Las promociones a organizaciones afines son por destacarse en sus funciones como maestras, ya que posicionan a las colaboradoras en el colegio Áleph, que tiene al mismo directorio que el nido, por lo que la propuesta y filosofía de enseñanza es la misma. El trabajo en el colegio implica una demanda laboral mayor, pero es una experiencia diferente poder ser parte de esta organización, además el traslado de las maestras implica también un aumento de sueldo.

- g. *Programa de beneficios de descuento empresarial (servicios y productos)*: Al iniciar el año se les informa a todos los trabajadores los descuentos a los que podrán acceder durante ese año, además de entregarles una cuponera de descuento para diversos establecimientos. A lo largo del año, el equipo de gestión humana comunica a la asistente administrativa eventos o funciones a los que el equipo puede acceder con precio preferencial como obras de teatro, estrenos en películas, funciones de circo, etc.

El marco contextual descrito cumple en primer lugar el objetivo de conocer el estudio de caso con precisión y profundidad. Segundo, caracteriza el sistema de medición y gestión del desempeño que en la práctica se implementa en el nido La Casa Amarilla. Las consecuciones de ambos objetivos posibilitan contrastar la descripción del estudio de caso con las categorías de análisis presentadas en el marco teórico. Este análisis resultante se encuentra en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis del contraste entre el sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019 con las categorías de análisis expuestos en el marco teórico permitirán identificar brechas de oportunidades de mejora. Para lograrlo, se distinguen a los actores que gestionan y utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño, los problemas en la implementación son identificados y se describir los usos a partir de la información recopilada.

La estructura del capítulo seguirá el orden de presentación de categorías de análisis del marco teórico. Así, el análisis primero se enfocará en la conceptualización del desempeño para la organización siguiendo a Van Dooren et al., (2015); segundo, la distinción entre medición y gestión del desempeño en base a Pollitt (2010); tercero, se discute el sistema de medición de desempeño del nido bajo la propuesta de Barr (2014, 2017); cuarto, en concordancia con Van Dooren et al. (2015) y Pollitt (2013) se describe cuáles son los usos finales que se efectúan en la práctica a partir de la información que se obtiene mediante la medición; y, quinto, tomando como referencia a Pollitt (2013), Hernández et al. (2014) y Malhotra (2008) se identifican ciertos problemas claves en la medición y gestión del desempeño, así como específicamente en los diseños metodológicos del diseño, captación y procesamiento de los instrumentos de medición.

1. Sobre el sistema de medición y gestión del desempeño

Sobre la conceptualización del desempeño para la organización, siguiendo a Van Dooren et al., (2015), la definición convencional de desempeño utiliza la metáfora del proceso de producción desde la identificación de la necesidad hasta los resultados en términos de impacto y resultados a partir de las acciones e insumos. En el caso del nido La Casa Amarilla, la mayoría de los miembros de la organización conciben al desempeño como la realización de acciones, es decir, al cumplimiento de la disposición de insumos y actividades.

En nuestra área de Gestión Humana no teníamos metas específicas, no teníamos esa gestión a ese nivel de seguir indicadores y de ir midiendo el progreso, ese nivel de sistematización no. Éramos un equipo muy pequeño, así que íbamos cumpliendo con las necesidades del día a día. Tenemos políticas institucionales que nos indican cómo manejar situaciones específicas como licencias, vacaciones, contrataciones, desvinculaciones, capacitaciones, etc. Además de manera interna tenemos un Gantt donde cada una va colocando todas las tareas que tiene y los plazos, lo revisamos con frecuencia para ir viendo lo que estábamos trabajando (Mergoni, 2021).

Este entendimiento tiene una relación lógica y casual al logro de los objetivos misionales; sin embargo, el desempeño como resultado es más significativo sustancialmente. Como se propone en esta investigación, los resultados buscan la consecución de algo que resalta el efecto a conseguir, para diferenciarlo del desempeño como producto, centrado en las acciones y productos encaminados a conseguir ese efecto, cuestión que se realiza en la organización.

Además, las concepciones de desempeño varían según el rol del colaborador en la organización. En el caso de los directivos está asociado a la misión, visión y objetivos institucionales (no resultados), los administrativos tienen conciben el desempeño estrictamente en términos de eficiencia del presupuesto, y, los demás miembros de la organización enfocan el desempeño a sus metas individuales, desconectados de los objetivos grupales e institucionales. Así, por ejemplo, si bien cuentan con el detalle de cada una de sus funciones, las maestras no tienen información sobre objetivos o metas que deban cumplir durante el año, según mencionó María Elena García maestra del nido La Casa Amarilla con más de 5 años en la organización.

La forma en la que se entiende el desempeño en la organización ha ido evolucionando con el tiempo, el equipo promotor con el pasar de los años notó el gran crecimiento que estaban logrando como empresa y lo que empezó siendo una forma empírica de organización fue necesitando nuevos recursos, como personal capacitado y asesorías de consultoras externas.

La indefinición del desempeño bajo una sola concepción, independientemente del rol que asume cada colaborador en la organización, genera desconexión con el nido porque los colaboradores no están alineados con las prioridades institucionales. También, dificulta la articulación de las tareas propias de cada persona con el de las otras, y en consecuencia con la consecución conjunta de metas más amplias, a diferencia de lo meramente individual.

Los diferentes colaboradores de la organización desconocen los resultados que buscan lograr como empresa, más allá de las metas individuales ligadas a actividades e insumos, que a la larga impactan en los resultados que la organización busca obtener pero que no son conscientes de ellos. Por ejemplo, para las maestras la meta es la atención con padres de familia, que impacta en el resultado satisfacción de los padres de familia con los servicios que brinda el nido La Casa Amarilla o con el resultado relacionado al involucramiento de padres de familia en la organización. Las maestras son conscientes de lo primero (meta relacionado a la actividad) y no de lo segundo (resultado).

Esta problemática se evidencia en la inexistencia de documentos de gestión con los objetivos, indicadores, medios de verificación y responsables en la organización actualizados. Por ejemplo, las directoras cuentan con un manual de funciones donde se detallan aspectos como la filosofía, objetivos, misión y visión del nido. Además, detalles minuciosos; por ejemplo, como crear espacios de diálogo con padres de familia, como preparar el espacio para una reunión, detalles para realizar seguimiento a las familias o al personal. Sin embargo, no se han realizado actualizaciones del sistema desde el 2017, lo cual implica vacíos de estrategias nuevas que se han ido adecuando a cambios organizacionales.

El hallazgo principal es la ausencia de una definición compartida de lo que supone el desempeño para la organización, lo cual actualmente difiere entre áreas y roles de los colaboradores. Resolver esto generaría principalmente mayor involucramiento de los colaboradores con la organización y facilitaría la claridad y articulación entre metas individuales y grupales.

Respecto a la distinción de las dos dimensiones del desempeño según Pollitt (2010), el autor menciona que por un lado, la medición del desempeño está relacionada a la actividad de medir explícitamente el desempeño, utilizando indicadores, metas y/o estándares; mientras que del otro lado, se identifica la gestión del desempeño, relacionado a la actividad de intentar gestionar, como es el caso de presupuestar, planificar, dirigir, controlar, recompensar, castigar, entre otras, utilizando datos de rendimiento.

En el nido La Casa Amarilla se identifica que ambas dimensiones del desempeño están concebidas en los procesos de la organización de manera inconsciente; es decir, la utilización de ambos es limitado y orientado específicamente a acciones y productos de corto plazo o de necesidades inmediatas. Al prescindir de un proceso formalizado y ordenado de medición y gestión del desempeño la organización pierde información al no ser registrada y procesada correctamente. Asimismo, no hay una articulación clara entre ambas dimensiones que imposibilita que los objetivos misionales se relacionen con los instrumentos de medición y éstos a su vez sean gestionados mediante procesos establecidos.

Respecto al sistema de medición del desempeño siguiendo a la propuesta de Barr (2014, 2017), se usará estas categorías de análisis para contrastar con lo que sucede efectivamente en el nido La Casa Amarilla.

Barr se refiere a la comprensión del propósito de la medición cuando se ayuda y sensibiliza al equipo en tomar como suyo la necesidad de medir, haciendo partícipe a todos los miembros de la

organización. En el nido La Casa Amarilla es evidente la desconexión entre los directivos y los otros niveles de trabajadores de la organización. Cuando se consulta sobre la conceptualización del desempeño a los diferentes perfiles de la organización, no distinguen qué significa para la organización. Asimismo, se desconoce la importancia de medir y del llenado mismo de los instrumentos, más se reporta como una carga que como algo beneficioso tanto a nivel individual como grupal para la organización. No se han reportado charlas, talleres o algún mecanismo de sensibilización que haga visible la importancia de medir y el potencial uso que tendría su institucionalización.

Las maestras no tenían conocimiento de las metas organizacionales que tenían como sede. “Recién en el 2019, yo me enteré de que teníamos metas, porque después de tantos años yo nunca supe que teníamos que lograr, por ejemplo, cubrir todas las vacantes, llenar todos los salones” (García, 2021)

En la siguiente etapa de la propuesta de Barr, el mapeo de resultados medibles sucede cuando el equipo traduce sus metas u objetivos en resultados de desempeño medibles, y los vincula, alinea y prioriza con el resto de la estrategia de la organización. La revisión del caso de estudio hace notar que no se ha identificado claramente la conversión de la misión y visión de la organización en resultados concretos. No se registra una herramienta de gestión donde pueda distinguirse esto, sea el caso de un margo lógico, teoría del cambio, árbol de problemas u otro. Debido a que no se cuenta con un mapa de resultados, no existen relaciones lógicas y causales de cómo se llega a la consecución de estos resultados.

A nivel de discurso los directivos interiorizan lo que buscan lograr con la actividad de la organización; pero, no se ha logrado materializar en objetivos, resultados, actividades e indicadores concretos. En tal sentido, las metas y objetivos no pueden convertirse en resultados de desempeño medibles y tampoco es posible alinear correctamente las acciones al logro de estos objetivos. Esto conlleva – bajo la misma lógica – a que los instrumentos de medición miden muchas cosas, pero no de manera estratégica y sin optimización. Definitivamente, la información que se recoge ayuda a la organización tanto para correcciones de corte pedagógico como de planificación; pero siempre orientado a diligencias en el corto plazo, más que a una visión estratégica a mediano y largo plazo para la organización.

En el caso del diseño de medidas significativas se caracterizan por ser relevantes y factibles para los resultados propuestos; además, los indicadores pueden destacar distintas dimensiones como

eficacia, eficiencia, calidad y economía. A nivel de herramienta metodológica, en el nido se priorizan las medidas cualitativas abiertas, sin un marco de referencia o estándar que oriente a sistematizar y ordenar la retroalimentación. En la actualidad, es entendible que hay temas complejos como es el caso de la enseñanza educativa que no es pertinente usar métricas cuantitativas; sin embargo, se usan instrumentos cualitativos que previamente han sido diseñados y trabajados cuantitativamente. Por ejemplo, puede medirse el nivel de participación de padres en una escala del 1 al 5. Para cada escala, hay ciertas características y evidencia objetiva propuesta que el evaluador debe considerar y recopilar para hacer esa calificación. Y, en base a esa información, también se proponen las sugerencias y retroalimentación. En el caso de la organización, se deja mucho a discreción y al conocimiento ganado por experiencia.

Por ejemplo, respecto al instrumento de evaluación del desempeño, los objetivos se traducen en indicadores y en base a ellos se realiza la evaluación. Sin embargo, lo más resaltante por comentar es la idoneidad y calidad de los indicadores propuestos que no es la adecuada. Los indicadores propuestos no son objetivamente medibles y carecen de claridad. La evaluación por tanto es subjetiva y queda a criterio del evaluador sin un marco de referencia claro. Por ejemplo, el sistema de medición del desempeño de la organización no recopila si las maestras “revisan lecturas sobre el socio constructivismo y Reggio Emilia” o si se “establecen conexiones entre lo que lee y vive en la escuela, evidenciando esto durante las reuniones de coordinación y staff”.

Respecto al fomento de la aceptación de las medidas relacionado al involucramiento de todas las partes interesadas, se abre un espacio de discusión y retroalimentación que posibilita ajustar el planteamiento e involucrar al equipo. En la organización existen muchos espacios de retroalimentación; sin embargo, éstas no son documentadas y registradas y, por tanto, es poco probable hacerle un seguimiento continuo en el tiempo. El personal recibe las medidas sin resistencia, ven lo positivo del uso en el corto plazo, sin embargo, como se menciona anteriormente, no está enlazado a metas más estratégicas.

La implementación de medidas busca que se detalle y documente exactamente cómo se debe implementar cada uno de ellos en un diccionario de medidas de desempeño organizacional. La revisión de información secundaria y aplicación de entrevistas dan cuenta de la inexistencia de registro y documentación de las aplicaciones y retroalimentaciones en su mayoría, salvo el caso de las encuestas que están a cargo del departamento de Gestión Humana.

La siguiente etapa es la interpretación de señales a partir de medidas que con la información procesada se leen los hallazgos bajo criterios estadísticos y objetivos. La mayoría de las medidas son cualitativas, sin instrumentos objetivos detrás que les permitan orientar o disponer de métricas de referencia o de base. En cuanto a las métricas de gestión administrativas, éstas son descriptivas y muy básicas. Principalmente enfocado a saber el ingreso y egreso nominal en la organización. No se identifican medidas por ejemplo sobre calidad de gasto, tiempo promedio de moratoria de padres de familia, entre otras, que pudieran generar información para toma de decisiones. Contar con poca información repercute en la imposibilidad de tener reporte de medición del desempeño, que materializa la información de la medición del desempeño en un documento o reunión de trabajo sobre los hallazgos obtenidos. Como se ha mencionado, la disposición de información de la medición es utilizada principalmente de forma inmediata, sin procesamiento de por medio. En los casos donde sí hay un trabajo posterior al relevamiento de información, se trabaja con medidas descriptivas y por tanto, en análisis e interpretación es muy básico. Sumado a ello, no hay un equipo especialista en la temática como es el caso de un perfil estadístico o de gestión de información.

La última etapa de la propuesta de Barr está orientada a alcanzar los objetivos, los hallazgos permiten implementar mejoras de desempeño en los diferentes resultados que se plantearon inicialmente en el proceso. En esta etapa la medición del desempeño se entrelaza con la gestión propiamente del desempeño, orientada al uso de la información obtenida del proceso. Se reconocen usos directos en base a las evaluaciones de desempeño, como es el caso de la decisión de temática de capacitación que necesite el personal a cargo, algún tipo de acompañamiento pedagógico en específico u otro. En el caso de la gestión operativa del nido, el objetivo termina siendo a corto plazo y no se identifican mejoras a nivel de dirección para los siguientes años escolares. Hay una suerte de “apaga incendios”.

Respecto a la gestión del desempeño, la descripción de los usos de la información que se realizan en la organización muestra que está enfocada en el aprendizaje inmediato al corto plazo siguiendo a Van Dooren et al., (2015) y en promover el aprendizaje organizacional y avanzar en las carreras individuales de los colaboradores de la organización tomando como referencia a Pollit (2013).

El espacio temporal de la gestión de la información es inmediato o corto plazo porque el uso más frecuente es la retroalimentación, la cual sucede en espacios muy cercanos a la obtención de información. El objetivo de estas sesiones de retroalimentación es que todo el equipo pueda conocer los diferentes proyectos que se están trabajando en el nido para que si hay alguna similitud entre

alguno también puedan apoyarse con ideas. Cuando las sesiones se realizan con roles específicos de la organización, la retroalimentación principalmente se enfoca en identificar oportunidades de mejora y sugerir aquellos cambios que mejoren el desempeño en la propuesta pedagógica o administrativa.

La mayoría de retroalimentación enfocada en temas pedagógicos han sido de atención inmediata y a corto plazo, entendiblemente por el servicio que se brinda de educación a niños en edad preescolar, para lo cual deben responder y atender en el más breve plazo. No obstante, también es pertinente mencionar que la desventaja de esa aproximación está relacionada con la ausencia de la gestión del conocimiento, al tener un inexistente registro de cómo se abordaron los temas. Y que posteriormente, impida contar con respuestas tipo o modelo que les ayude a dar respuesta más rápido respecto a dudas o cuestiones que ya ha pasado en el giro de negocio.

El cargo de Mónica Ruiz durante los años 2018 – 2019 era el de Coordinadora General, lo cual implicaba tener un rol concertador entre todas las sedes, de esta manera, generaba reuniones bimensuales entre todas las directoras del nido para poder indagar cual era la situación de cada uno de ellos. En estas reuniones además de analizar asuntos pedagógicos, también discutían sobre procesos administrativos, donde iban dándose estrategias entre ellas para implementarlas y darles solución; sin embargo, no quedaba registro sobre las decisiones que se irían adecuando a cada sede, ya que la ejecutora, finalmente, es la directora y puede ir modificando la estrategia según su criterio.

Por ejemplo, yo rápidamente en mis visitas me daba cuenta de que había un salón donde había muchos retiros, para mí ya era una alerta roja. Ahí buscábamos un plan de acción con la directora y la asistente administrativa, pero también buscábamos compartir con las directoras como poder manejar estas situaciones para no llegar a estos resultados (Ruiz, 2021).

Estos acuerdos que se van compartiendo sirven de guía referencial para las otras directoras, ya que cada comunidad de familias es distinta, además que no se busca homogenizar, sino que confían en que cada líder tiene la capacidad de poder tomar decisiones. Dentro de la evaluación de desempeño que tenían las directoras, hay un rubro enfocado en la gestión, donde se evalúan el alcance de objetivos, la retención de familias, el cumplimiento del presupuesto, etc. y es ahí donde se puede medir de manera más concreta las acciones de su gestión a nivel administrativo. El aprendizaje organizacional se materializa como resultado de la retroalimentación, también en función a la planificación de objetivos y las capacitaciones que se identifican como necesidad en base a los instrumentos de medición (Pollitt, 2013).

El equipo de gestión humana es el encargado a realizar seguimientos a través de la encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño y por el diálogo con directoras, sobre cuáles son los temas que deben abordar para que todo el equipo pueda recibir como mínimo dos capacitaciones al año. Dependiendo del rol que cumplen, todos los colaboradores irán recibiendo las capacitaciones que pueden ser por un equipo externo o con actores de la organización con más experiencia en algunos temas.

Para avanzar en las carreras individuales de los colaboradores de la organización (Pollitt, 2013), la organización propone ciertos incentivos para premiar y/o promover el buen desempeño. Los incentivos son el aumento de sueldo, descuentos en cursos, descuento en pensiones para hijos, préstamos, viaje de estudios, traslados y ascensos y programa de beneficios de descuento empresarial en servicios y productos.

Respecto al manejo administrativo del nido el Proyectado era el instrumento base para la toma de decisiones.

En el proyectado se especificaba el monto disponible anual y como lo dividían mes a mes. Por ejemplo, para el monto de caja chica me indicaban que anual tenía 1200 soles, entonces el gasto de enero era 100, en febrero era 100 y así sucesivamente. La limitación que tenía esta planificación era que todos los meses no se gastaba igual, entonces había meses en los que yo gastaba 50 y otros en los que gastaba 200. Con la experiencia yo fui calculando en que mes realmente se gastaba, porque todos los años los eventos y reuniones son los mismos. Entonces si yo sé que en marzo voy a necesitar más plata de lo que me dice mi proyectado, lo que hago es pedir en febrero menos plata, así ya tengo un excedente que puedo usar. Pero el primer año, no fue así, yo pedía lo que decía mi proyectado y tuve que pedir requerimientos extraordinarios varios meses (Obando, 2021).

La entrevistada nos deja ver el manejo basado en la experiencia y casuística más que por medio de evidencia y analítica de datos de años y diferentes sedes que conforman la organización.

Otro ejemplo para visibilizar esto ocurre en los gastos de alimentación y limpieza. “Mi proyectado decía que yo solo podía gastar 100 soles en papel toalla mensual y yo gastaba 250 soles, entonces me llamaban la atención porque esto era recurrente, nosotras no sabíamos porque gastábamos más que las otras sedes, pero así nos pasaba. Yo sustentaba los gastos con las facturas porque existían desbalances en algunas partidas del proyectado y contabilidad se encargaba de resolverlo. Por eso, año a año contabilidad fue subiendo mi monto disponible para limpieza”.

Como se ha ido evidenciando hasta aquí, los instrumentos y espacios para la medición y gestión del desempeño existen, pero no están institucionalizados debido a que carecen de documentos y registros de lo que se realiza.

Todos los meses nos juntábamos dos veces con la encargada de toda el área de administración para poder conversar de todo sobre lo que pasaba en cada sede, como gastos, morosidad, rotación de maestras, problemas en general. Estas reuniones eran bastante extensas y cargadas de mucha información, porque la situación de cada sede era distinta, pero nos ayudaban a poder tener ejemplos por si después teníamos casos similares. En estas reuniones llegábamos a acuerdos que después tenía que informar al personal de apoyo lo que les competía a ellos porque yo era su jefa inmediata, y a la directora le informaba todo lo que se conversaba porque ella tenía que estar informada. Para estas reuniones todo lo que conversábamos era de forma oral, tomábamos apuntes de lo conversado, pero nada oficial. Ya teníamos una rutina de lo que teníamos que hablar, pero nunca hubo una guía de los temas que teníamos a tratar o un acta de reunión (Obando, 2021).

En el mismo sentido, cuando había cambio de personal se hacía evidente la necesidad de contar con procesos formalizados en documentos.

Yo dejé en un documento todos los eventos mensuales que pasaban mes a mes para ayudar a la persona que entrará a poder organizarse con la solicitud de los montos de dinero y que no pida exactamente lo que dice el proyectado para que no tenga problemas, pero esto fue por iniciativa propia, nadie me pidió que lo hiciera. Nunca hubo un documento oficial que la pudiera ayudar, solo el proyectado que podía ser su base y el apoyo de su directora (Obando, 2021).

También se identifican buenas prácticas que resaltan justamente la importancia de la gestión del conocimiento.

Cuando el nido creció, hubo un mayor involucramiento del área contable, todo estaba más organizado y era una sola persona la que visitaba las seis sedes. Eso dio una visión distinta, porque ella me recomendaba proveedores que en las otras sedes usaban y eran más baratos, entonces compartíamos información y así todo fluía mejor (Obando, 2021).

Al centrarnos en los usos que la organización emplea, Van Dooren et al., (2015) plantean tres agrupaciones de decisiones de uso de la medición, las cuales al hacer contraste con la gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla es posible afirmar que el aprendizaje organizacional es

notoriamente identificado. El uso prioritario de la retroalimentación como espacio para compartir las lecciones para todos los demás, se reconoce que este tipo de práctica construye aprendizaje directa e indirectamente para todos los colaboradores. En los demás casos de uso no se visibiliza esta agrupación de uso de la medición.

Mientras que la dirección y control, que enfatiza en cómo conducir la organización y cuáles son las actividades de control, no se identifica con claridad en los usos descritos. Lo más cercano son las reuniones de directivos en base al Proyecto, pero que principalmente está relacionado a decisiones de calidad de gasto e ingresos. La organización no cuenta con áreas de control y seguimiento en la gestión administrativa de la organización. La directora de la sede asume las responsabilidades de vigilancia tanto a nivel pedagógico como de gestión administrativa. Como se ha desarrollado de manera más específica en otro apartado de este capítulo, el perfil profesional de las directoras en este caso fue sobrepasado para la demanda de actividades que el puesto requería. La dirección y control que se le daba a la información recopilada era bastante limitada porque no estaba sistematizada, procesada y ordenada; por tanto, las decisiones respondían a la experiencia de los directivos más que a una basada en evidencia.

La tercera agrupación que propone Van Dooren et al. (2015) es la rendición de cuentas, que responde a cómo se comunica el desempeño y se orienta hacia afuera y dentro de la organización. A nivel interno, la rendición se realiza a dos niveles: en el primer caso, las reuniones de trabajo de directivos para toma de decisiones respecto a temas de agenda puntuales que debían tratarse; en el segundo caso, la presentación de los resultados de la encuesta de clima laboral para todos los colaboradores de la organización. A nivel externo, se planifican presentaciones de proyectos y reuniones con padres de familia donde se muestran los logros de aprendizaje y se atienden las consultas que correspondan.

El balance general de la gestión del desempeño en el nido La Casa Amarilla es que efectivamente existen y se implementan los espacios para usar la información para mejorar el desempeño. Las oportunidades de mejora están relacionadas con la posibilidad de establecer procesos claros, transparentes y diseñados previamente que se articulen con los incentivos. Por ejemplo, determinar el proceso y los requerimientos para que una maestra acceda a un descuento en cursos o programas formativos, como el número de años en la organización, sistema de puntaje por desempeño, entre otras que aseguren que detrás del incentivo hay indicadores objetivos que sustentan con evidencia las acciones.

Finalmente, en base a toda la investigación realizada se identifican ciertos problemas que dan espacio a oportunidades de mejora que se pasan a detallar. Estas oportunidades se resumen en tres temas: la capacidad de diseño metodológico, los recursos informáticos y humanos y, el perfil de los colaboradores de la organización. Todas ellas han sido visibles en la revisión documentaria y reportadas por los colaboradores entrevistados acerca del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.

2. Sobre la capacidad metodológica para desarrollar los instrumentos

De manera generalizada, la limitación identificada es que, los instrumentos al no contar con una estructura o diseño uniforme establecido, no se garantiza la continuidad de la evaluación realizada. Tampoco es posible obtener resultados a nivel más general, de posibles problemas u observaciones recurrentes, así como sugerencias y recomendaciones tipo que podrían ser sistematizadas. Esto podría ser posible si hubiera un instrumento diseñado donde pueda registrarse de manera ordenada los datos. Por ejemplo, en la lista de verificación se usa la técnica de anotación sin previamente haber diseñado una estructura y haber consensuado puntos en común a evaluar que posteriormente permitan la comparación entre el colaborador evaluado y entre pares.

En el mismo sentido, el instrumento evaluación del desempeño no vuelve a generar documentación sobre la reunión de planificación de objetivos para ser archivada, solo se tiene registro de las notas que puede haber tomado la directora al realizar la observación, pero son personales y no se comparten con otro miembro de la comunidad. Además, no es posible obtener resultados a nivel más general, de problemas recurrentes u observaciones, así como sugerencias y recomendaciones tipo que podrían ser sistematizadas. Si bien se busca confidencialidad en la evaluación de desempeño; no obstante, deviene en un sub-aprovechamiento de la información porque las medidas sugeridas de solución pueden servirle a otro colaborador como retroalimentación.

También, se identifican ciertas brechas en la construcción del cuestionario para la aplicación de la Encuesta de Clima Laboral y la Encuesta de Satisfacción a Padres de Familia.

Respecto al instrumento Encuesta de Clima Laboral, Mónica, la coordinadora general en el periodo de estudio, identifica dos problemas en la ejecución de estas evaluaciones. La primera, es el diseño que tiene cada una de las encuestas. La extensión es excesivamente larga y en varias ocasiones pudo percibir que las autoevaluaciones no eran llenadas a conciencia o contenían opiniones de manera muy superficial; además, tiene la percepción de que el personal sentía que algunas preguntas eran

repetitivas, lo cual hacía que el equipo no tuviera la reflexión que esperaban encontrar en cada respuesta.

Estas encuestas consideraban tanto preguntas estructuradas como no estructuradas. Las preguntas no estructuradas son aquellas que no tienen establecido las categorías de respuestas y tienden a sesgar menos la respuesta que las preguntas estructuradas con respuestas preestablecidas. La desventaja es que el procesamiento y codificación de respuestas a preguntas no estructuradas es complejo por la falta de estandarización y manejo de mismos juicios de valor entre codificadores. Además, las preguntas no estructuradas no son adecuadas para los cuestionarios auto aplicados porque los encuestados tienden a ser más breves al escribir que al hablar, escenario que sucede para ambas encuestas (Malhotra, 2008).

En la misma argumentación, otro tema a tomar en cuenta es que, en ocasiones, las personas no desean dar respuestas veraces a preguntas que invadan en su privacidad, que las avergüencen o que tengan un impacto negativo en su yo o en su estatus. Como es el caso de puntuar sobre la satisfacción que tiene de su jefe inmediato sabiendo que las preguntas del cuestionario revelan su identidad, cuestión que reportaron las entrevistadas (Malhotra, 2008).

El segundo problema que identifica Mónica es la redacción, ya que algunas preguntas eran ambiguas o tenía la sensación de que las preguntas podían ser más claras para el personal más antiguo, pero para las personas nuevas era más complicado poder entender la intención de la pregunta, lo cual se evidenciaba en las respuestas subjetivas que eran difíciles de medir.

En el caso de la encuesta de Satisfacción a Padres de Familia, uno de los problemas que se identifica de estas encuestas es la falta de automatización para el procesamiento y análisis, ya que no contaban con un proceso de sistematización establecido. En este caso, las directoras de cada sede leían las encuestas e iban tomando nota de las sugerencias y los puntajes de satisfacción, obteniendo de esta manera los resultados. No se guardaba registro de los resultados, así que solo se obtenían los porcentajes de satisfacción de manera anual y no eran comparados con períodos anteriores. “Con los resultados no se podía ver si es que había alguna tendencia en el año, no hicimos una encuesta que fuera a fines de un semestre y luego otra a fin de año que nos permita ver si hubo variaciones o no” (Ruiz, 2021).

Además, no contaban con una orientación sobre cuanto debería ser la muestra representativa de los padres de familia, ya que esto les hubiera permitido poder enfocarse y hacer seguimiento en la difusión del instrumento. Por otro lado, las encuestas se realizan con muy poco tiempo antes del inicio

de la matrícula del siguiente año, lo cual no permitía la gestión de la información y reducía la posibilidad de toma de decisiones a largo plazo.

Salvo la Encuesta de Padres de Familia, el relevamiento de la información es realizada por los mismos colaboradores de la misma organización o como en el caso de la Encuesta de Clima Laboral es auto aplicada. La selección y capacitación de los aplicadores es una de las actividades más relevantes en la medición. Las ventajas que supone para la organización la auto aplicación o aplicación interna se traducen en ahorros de costo de contratar a personal adicional o empresa consultora y la posibilidad de contar con personal propio altamente calificado cuando se recoge información de tipo pedagógica.

Las desventajas, por el contrario, están relacionados con la imposibilidad de seleccionar características en términos de experiencia de los aplicadores. También, los antecedentes, opiniones, percepciones, expectativas y actitudes de los entrevistadores pueden influir en las respuestas que obtienen. La investigación ha dado cuenta que los colaboradores no han sido capacitados en aplicación de instrumentos de medición. La capacitación asegura que todos los entrevistadores apliquen el cuestionario de la misma forma para obtener los datos de manera uniforme (Malhotra, 2008).

Otra oportunidad de mejora identificada ha sido la inexistencia de una etapa de supervisión en la aplicación de los instrumentos de medición. “La supervisión de los trabajadores de campo significa asegurarse de que sigan los procedimientos y las técnicas en que fueron capacitados. La supervisión implica control de calidad y corrección, control del muestreo, control de fraudes y control de la oficina central” (Malhotra, 2008, pág. 417).

Cuando se hace referencia a confiabilidad y validez, en el nido La Casa Amarilla no están controladas las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. El ruido, la inadecuada iluminación, el frío, un instrumento demasiado largo o tedioso son cuestiones que llegan a afectar negativamente la validez y la confiabilidad, al igual que si el tiempo que se brinda para responder al instrumento es inapropiado.

Por todo ello, la objetividad de la información se refuerza mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados; así como al emplear personal capacitado y experimentado en el instrumento.

Respecto a los instrumentos de medición de corte cualitativo como la Lista de Verificación, la Evaluación de Desempeño de observación en aula y otras supervisiones, se realizaban mediante la técnica de anotaciones de campo.

A diferencia de lo que propone Hernández et al. (2014) donde es conveniente que tales registros y notas se guarden o archiven de manera separada por evento, tema o periodo, lo que sucede en la práctica en la organización es el desorden y ausencia de almacenamiento de los registros y notas. Por tanto, no es posible posteriormente su sistematización. Adicionalmente, la oportunidad identificada por medio de la brecha entre lo que sucede y el marco teórico se enfoca en la necesidad de elaborar estructuras preestablecidas de registros y notas. Estos diseños tendrán espacios para incluir apuntes propios y observaciones a comunicación no verbal, entre otra información pertinente que se considera importante recoger.

3. Sobre el perfil de los colaboradores, recursos humanos e informáticos

Los recursos humanos de la organización orientados a dar soporte en la implementación de la medición y gestión del desempeño se limitan al departamento de Gestión Humana, que es reducido y específicamente tiene labores que se orientan al bienestar del personal y en la implementación de las encuestas. Cabe resaltar que no disponen de un equipo especializado en medición del desempeño; además, sus funciones propiamente no se enfocan en ello. Otros actores relevantes son las directoras y coordinadora general de las sedes, que desempeñan labores administrativas y pedagógicas, siendo especialistas en el segundo tema.

En el caso de los recursos informáticos que se emplean son simples y rudimentarios. No existe el almacenamiento de información y el software usado es el Excel para análisis de tipo descriptivo sin mayor complejidad de análisis.

4. Sobre los actores que gestionan y utilizan el sistema de medición y gestión del desempeño

Se evidencia una ausencia de profesionalización de la gestión del nido: el equipo que desarrolla las actividades tiene una formación académica de educadora que en base a sus años de experiencia y línea de carrera ha pasado a asumir funciones administrativas, que exceden al perfil que desarrollaron. Uno de los principales puntos que tienen en cuenta las directoras desde que asumen su rol, es la carga administrativa en la que tendrán que trabajar. Es importante esta consideración, debido a que estos puestos son asumidos por maestras, es decir, el rubro en el que siempre se han

desempeñado ha sido el educativo y asumir la carga pedagógica y administrativa a la vez, suele ser abrumador para algunas personas.

Empezamos hace más de 15 años con una casa, la organización de la casa era muy cercana a la que uno podía tener en su propia casa, cada uno es responsable de algo. El crecimiento de Casa Amarilla fue muy rápido en cantidad y hubo necesidades que cubrir para un servicio que era demandado. Pero el crecimiento tan rápido llevó a que se desbordara un poco y no nos organizamos correctamente. Pensábamos, cuando teníamos nuestra primera casa funcionó así y ese era nuestro referente, pero cuando visitábamos otras casas en otras comunidades en otras partes del mundo, si bien podíamos compartir nuestra experiencia, nos dábamos cuenta de que no teníamos un sistema estructurado que tenga ciertos indicadores que te permitan sostenerte (Ruiz, 2021).

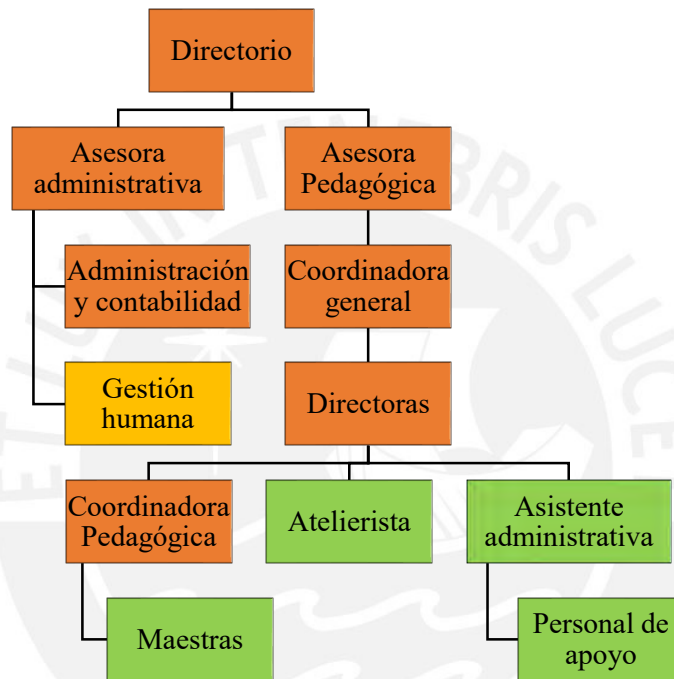
La estructura organizacional del nido La Casa Amarilla ha sido clasificada en tres niveles para fines de la presente investigación. Los criterios responden exclusivamente al tipo de gestión de la información dentro del sistema de medición y gestión del desempeño. En la Figura 12, se han diferenciado los niveles por color: nivel 1 es naranja, nivel 2 es amarillo y nivel 3 es verde.

El nivel 1 agrupa a los puestos de directorio, asesora administrativa, asesora pedagógica, administración y contabilidad, coordinadora general, directoras y coordinadora pedagógica. Estos puestos se caracterizan por disponer de información para la toma de decisiones. Dentro del grupo, la coordinadora pedagógica, directora y coordinadora general son quienes más utilizan la información. En el primer caso, la información gira principalmente sobre pedagogía que le permite retroalimentar al equipo y hacer mejoras a nivel temático. En el caso de la segunda y la tercera, la información es tanto sobre pedagogía como de cuestiones administrativas relacionadas a la gestión operativa de la organización. En el caso de los otros puestos, la toma de decisiones sobre información disponible es bastante concreta. Es decir, para situaciones específicas. Por ejemplo, sobre el porcentaje de aumento de la pensión para el siguiente año o presupuesto asignado a determinada sede.

En el nivel 2 se encuentra gestión humana, con una labor de soporte tanto a nivel de medición como de provisión de la información. Hay ciertos instrumentos de medición que son responsables de su ejecución: Encuesta de Satisfacción a padres de familia y la Encuesta de Clima Laboral. Esta área realiza el diseño, aplicación, procesamiento y generación de reportes. La información que se genera pasa a los puestos de nivel 1, quienes toman decisiones en base a esta evidencia.

Finalmente, en el nivel 3 se encuentran los puestos de atelierista, asistente administrativa, personal de apoyo y maestras. Todos estos puestos comparten la característica de tareas enfocadas en la medición del desempeño, son quienes proveen la información y en otros casos realizan auto aplicaciones. Las tareas correspondientes a la gestión del desempeño no se realizan en este grupo.

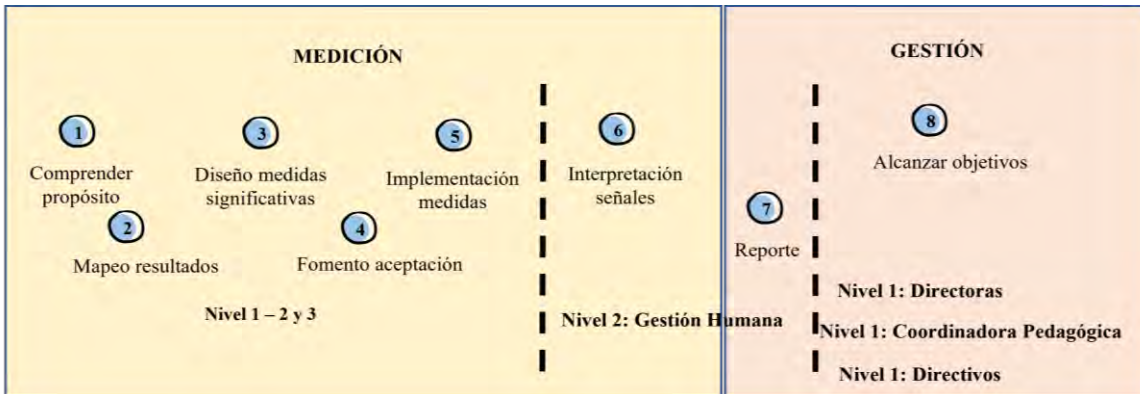
Figura 12: Estructura organizacional por niveles



Adaptado de La Casa Amarilla (2021)

En la siguiente figura, haciendo la diferencia entre medición y gestión del desempeño y, a su vez, tomando las fases de la propuesta de Barr (2014, 2017) se señalan los niveles 1, 2 o 3 donde mayoritariamente participan estos puestos en el sistema de medición y gestión del desempeño. De esta manera, se puede visualizar claramente que, en la gestión del desempeño, respecto a la fase alcanzar objetivos, el nivel 1 que corresponde a directoras, coordinadora pedagógica y directivos en general se encuentran aquí principalmente. El nivel 2 que corresponde a gestión humana está enlazado con las fases de interpretación de señales y reporte, que se encuentran la primera en medición y la segunda en gestión del desempeño. Para concluir, respecto a todas las fases restante del modelo de Barr que corresponden a medición, se distribuye en los niveles 1, 2 y 3; no obstante, hay un acento para los puestos dentro del nivel 1 que prioritariamente están inmersos en estas fases.

Figura 13: Niveles de uso en el sistema de medición y gestión del desempeño



Adaptado de La Casa Amarilla (2021)

Este capítulo ha buscado describir las oportunidades de mejora al mirar los actores, los problemas y el sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla. Utilizar las categorías de análisis presentadas en el marco teórico han permitido a través del contraste identificar hallazgos.

CONCLUSIONES

En este capítulo final, en primer lugar, se resumen los hallazgos identificados en la investigación de estudio de caso del nido La Casa Amarilla. Las conclusiones se orientan sobre el significado de desempeño para la organización, la diferencia conceptual entre medición y gestión, las características del sistema de medición y gestión del desempeño y, los problemas u oportunidades de mejoras identificadas entre el contraste del marco teórico con el marco contextual.

Seguidamente, se da respuesta a los objetivos planteados en la investigación: a. la identificación de los principales actores que utilizan la información, b. reconocer los problemas en la implementación del sistema y c. describir los usos de la información a partir del sistema de medición y gestión del desempeño. Responder a estos tres objetivos permitirá identificar las oportunidades de mejora en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido La Casa Amarilla.

- El desempeño tiene diferentes acepciones según el rol que cumple cada colaborador en la organización; por tanto, las metas individuales se ven desconectadas de las grupales.
- El nido La Casa Amarilla implementa un sistema de medición y gestión del desempeño en proceso de sofisticación. Este sistema se caracteriza por no ser explícito ni traducido en documentos de gestión; además, está articulado al proceso de toma de decisiones todavía de manera superficial y enfocado a indicadores de insumos y procesos, los cuales no son tan relevantes como los de productos e impacto que están relacionados directamente a los objetivos estratégicos y misionales de la organización.
- Los colaboradores no realizan la diferenciación en la práctica de medición y gestión del desempeño al orientar los esfuerzos a la inmediatez de medir y retroalimentar sin instrumentos estructurados y pre procesados; por ello, hay desconocimiento de la importancia y valor del registro y procesamiento de datos para mejor evidencia que permita tomar decisiones.
- Sobre la medición del desempeño, si bien existe información en la organización que es recopilada y procesada, no hay un equipo responsable directamente de esta actividad, además la información no está disponible en forma inmediata y los recursos tecnológicos son incipientes en esta materia.

- La mayoría de los indicadores con los que se cuentan no están relacionados a resultados, sino a datos sobre insumos y procesos que no permiten tener causalidad sobre las cosas que se hace y las que se quieren lograr.
- Sobre la gestión del desempeño, la organización educativa cuenta con espacios y propuesta de incentivos que premian el desempeño de los colaboradores: ascensos, aumento remuneración, programa de beneficios, entre otros.
- Los actores que utilizan la información son principalmente las directoras, debido a que cumplen un doble rol en la sede del nido. De un lado, la parte pedagógica y del otro la gestión operativa del nido. Por tanto, la información que se genera en la mayoría de las veces sirve a propósitos de las tareas como directora.
- Los problemas recurrentes en la implementación del sistema de medición y gestión del desempeño del nido Casa Amarilla durante los años 2018 y 2019 han estado ligados a: i. perfil profesional de los directivos ajeno a la gestión de una empresa, ii. ausente soporte tecnológico y de recursos humanos hacia la gestión de información, iii, débil competencias metodológicas para el diseño, aplicación y análisis de instrumentos de recojo de información y, iv. inexistente establecimiento de resultados jerarquizados y articulados en metas grupales e individuales formalizados en documentos de gestión.
- Las oportunidades que permitan mejorar el sistema de medición y gestión del desempeño vigente se enfocan en contar con i. una misma definición de desempeño para todos los colaboradores de la organización, ii. fortalecer habilidades en diseño de instrumentos y gestión de información, iii. invertir en recursos tecnológicos que optimicen la captura, tratamiento y gestión de datos, y iv. promover una cultura orientada al valor de los datos.
- Los temas prioritarios que ha abordado el sistema de medición y gestión del desempeño ha sido la pedagogía y la gestión administrativa. Definitivamente, el acento ha estado en el primer tema, dejando para un segundo plano lo administrativo, traducido en menos instrumentos de medición y espacios de gestión del desempeño, así como menos recursos y tiempos destinados a este tipo de tareas.
- Los usos frecuentes de la información en el nido La Casa Amarilla están relacionados al aprendizaje organizacional y rendición de cuentas, tanto para fines de gestión interna con directivo como hacia los padres de familia respecto a cuestiones pedagógicas y aprendizaje de los alumnos.

A manera de reflexión sobre los hallazgos obtenidos y la respuesta a los objetivos planteados en la investigación se plantea lo siguiente:

- Sobre los actores que utilizan la información del sistema de medición y gestión del desempeño, ha estado centralizado en las directoras principalmente porque el uso tiene horizonte de corto plazo. Es decir, la información que se provee mayoritariamente se genera y usa de manera inmediata, pero sin un procesamiento y uso de analítica de datos serio. Existe mucha oportunidad de maximizar el valor de los datos para los diferentes puestos de la organización y el tipo de uso, pasar de cuestiones relacionadas a insumos y productos a temas estratégicos y referentes a resultados.
- Sobre los problemas identificados en el sistema de medición y gestión del desempeño, las razones principales del uso acotado y poco tecnificado de los procesos se debe a la ausencia de un área encargada que cuente con los recursos humanos y logísticos correspondiente. Además, la cultura organizacional debe moverse hacia la sensibilización sobre la importancia del uso de los datos para mejorar las intervenciones. Es pertinente mencionar que se trata de una organización experta en la parte temática – pedagogía – que ha ido creciendo y, por tanto, está transitando hacia una gobernanza y estructura más acorde al mercado que tiene.
- Sobre los usos de la información, se encontró que la mayoría está relacionado a la retroalimentación, control en temas particulares e incentivos. Debieran institucionalizarse los procedimientos para cada uno de los usos y, principalmente, estar articulados a planes de mejora.

Para finalizar, es importante mencionar que la medición está directamente relacionada con la gestión y viceversa. Mejorar el desempeño necesita de ambas dimensiones articuladas y orientadas en base a resultados institucionales establecidos desde el inicio. Se mide para mejorar y se mejora en base a evidencia. La investigación ha buscado visibilizar la importancia del sistema de medición y gestión del desempeño para las organizaciones.

REFERENCIAS

- Angulo, P. (26 de Agosto de 2021). Entrevista a Patricia Angulo - Coordinadora pedagógica. (C. Cárdenas, Entrevistador)
- Arraigada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: Cepal.
- Barr, S. (2014). *Practical Performance Measurement*. Melbourn: The PuMP Press.
- Barr, S. (2017). *Prove It!: How to Create a High-Performance Culture and Measurable Success*. Melbourn: John Wiley & Sons Australia.
- Bellellie Educación. (2009). *Filosofía Reggio Emilia*. Obtenido de Recuperado de <http://bellellieducacion.com/filosofa-de-reggio-emilia/>
- Bonilla, I., & Briceño, F. (2006). Sistemas de información como apoyo a la toma de decisiones. *Prospectiva*, 53-57.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL - ILPES.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, 73-85.
- Correa, O., & Estrella, C. (2011). *Enfoque Reggio Emilia y su aplicación en la Unidad Educativa Santana de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Gandini, L. (2012). *El reto de la evaluación: ¿llevando a escala el enfoque Reggio Emilia en los EE.UU.* Massachusetts: Fundación Bernard van Leer. Obtenido de Recuperado de <https://docplayer.es/56292937-El-reto-de-la-evaluacion-llevando-a-escala-el-enfoque-reggio-emilia-en-los-ee-uu.html>
- García, M. E. (03 de Agosto de 2021). Entrevista a María Elena García - Maestra. (C. Cárdenas, Entrevistador)

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hoyuelos, A. (2004). *La ética en el pensamiento y obra pedagógica de Loris Malaguzzi*. Barcelona: Octaedro.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Means, B., Padilla, C., DeBarger, A., & Bakia, M. (2009). *Implementing data-informed decision making in schools*. Washington: U.S. Department of Education.
- Mergoni, N. (04 de Agosto de 2021). Entrevista a Natalia Mergoni - Coordinadora de Gestión humana. (C. Cárdenas, Entrevistador)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los programas presupuestales*. Obtenido de Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/guia_seg_publicacion.pdf
- Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Cultura estadística y geográfica*, 52-58.
- Nido La Casa Amarilla. (Septiembre de 2016). *Nido La Casa Amarilla sección para padres*. Obtenido de Recuperado de <http://nidolacasaamarilla.com/para-padres>
- Nido La Casa Amarilla. (10 de Agosto de 2021). *Portal del Nido La Casa Amarilla*. Obtenido de Recuperado de <https://nidolacasaamarilla.com/>
- Nido La Casa Amarilla. (Abril de 2021). *Sobre nosotros La Casa Amarilla*. Obtenido de Recuperado de <http://nidolacasaamarilla.com/sobre-nosotros>
- Obando, C. (6 de Agosto de 2021). Entrevista a Cyntia Obando - Asistente administrativa. (C. Cárdenas, Entrevistador)
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2021). *Reforzando el monitoreo del desempeño en Perú: herramientas prácticas desde una perspectiva de la OCDE*. Lima: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.
- Pinto, M. (1989). Introducción al análisis documental y sus niveles: el análisis de contenido. *Boletín de la ANABAD*, 323-342.
- Pollitt, C. (2010). *Performance management: A life*. Lovaina: Katholieke Universiteit Leuven.
- Pollitt, C. (2013). *The logics of performance management*. Oxford: Sage Publications.

- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación - Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Redsolare. (2005). *RedSOLARE Argentina*. Obtenido de Recuperado de http://www.redsolareargentina.com/red_solare.html
- Ruiz, M. (26 de Julio de 2021). Entrevista a Mónica Ruiz - Líder pedagógica. (C. Cárdenas, Entrevistador)
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research*. New York and London: Teachers College Press.
- Van Dooren, W., Bouckaer, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: GEDISA.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

ANEXO A: Guía de Entrevista semi estructurada

1. Objetivos

- Conocer los procesos, funciones y actores que forman parte de la medición y gestión del desempeño en el Nido La Casa Amarilla.
- Analizar el proceso de toma de decisiones y los problemas asociados a partir del sistema de medición y gestión del desempeño en el Nido La Casa Amarilla.

2. Informante

El informante debe cumplir con los siguientes filtros de selección:

- Colaborador o ex colaborador del Nido La Casa Amarilla
- Experiencia mínima de 3 años trabajando en la organización

3. Definiciones conceptuales

Antes de iniciar con la aplicación del cuestionario, es necesario definir los conceptos para tener un mismo entendimiento con el entrevistado:

- **Desempeño.** Son resultados no productos, vinculado al efecto de la realización de actividades en la cadena del modelo productivo. Además, se enfocada en objetivos relevantes, son aquellos que la organización decide proponerse o priorizar como objetivo misional.
- **Medición y gestión del desempeño.** La medición del desempeño que está relacionada a la actividad de medir explícitamente el desempeño, utilizando indicadores, metas y/o estándares, mientras que la gestión del desempeño está relacionado a la actividad de intentar gestionar, como es el caso de presupuestar, planificar, dirigir, controlar, recompensar, castigar, entre otras, utilizando datos de rendimiento. Entonces, la primera dimensión responde al “qué / cómo” y la segunda al “para qué”.

4. Preguntas del cuestionario

Nota 1. Todas las preguntas están dirigidas para el momento antes de pandemia.

Nota 2. Si la organización no cuenta o no hace en sentido estricto medición y gestión del desempeño, como se ha conceptualizado en esta investigación, se preguntará en general por la gestión de información y medición de indicadores que se realiza.

Agradezco su tiempo para participar de esta investigación. ¿Para iniciar, podría indicarme su nombre completo y cargo en el nido?

OBJETIVO 1: Conocer los procesos, funciones y actores que forman parte de la medición y gestión del desempeño en el Nido La Casa Amarilla.

- a. Me gustaría conocer sobre los procesos internos de la organización relacionado a medición y gestión del desempeño, para ello, ¿podría comentarme a detalle las actividades de cada proceso, los responsables, sus funciones, así como las limitaciones que identifica?

Nombre del proceso	Responsable / personal que participa	Funciones	Limitaciones

OBJETIVO 2: Analizar el proceso de toma de decisiones y los problemas asociados a partir del sistema de medición y gestión del desempeño en el Nido La Casa Amarilla.

- b. ¿Hay un área con la responsabilidad primordial de la medición y gestión del desempeño?

1	Sí (INDAGAR)	2	No
---	-----------------	---	----

- c. ¿Existen documentos vinculantes o de guía (manuales, metodologías, instrumentos, entre otros) dirigidos a garantizar prácticas unificadas en la organización?

1	Sí (INDAGAR)	2	No
---	-----------------	---	----

- d. De forma general, ¿qué tipo de indicadores se recogen? ¿cómo se recopilan? ¿cuál es la frecuencia? (INDAGAR)
- e. ¿Qué se hace con la información que se recopila en la organización? (INDAGAR)
- f. ¿Es el desempeño un factor que se reconoce para las decisiones gerenciales, como la asignación de presupuesto y el ascenso o compensación de los empleados? ¿en todo caso cuáles son los incentivos que plantea la organización a través de la medición?
- g. ¿Se cuenta con procedimientos para actuar cuando el desempeño no está bien encaminado? (INDAGAR).
- h. ¿Qué sugerencias propondría para maximizar el uso de la información que se produce o se puede producir en el nido? ¿Qué oportunidades encuentra?

Solicitar información secundaria:

- Documentos sobre organización del nido
- Documentos de gestión
- Acceso a archivos con indicadores
- Acceso a dashboard
- Otros relevantes para la realización de la investigación