

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Gestión del Capital Relacional en una Organización
Educativa Privada de Lima Metropolitana**

Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la
Educación

María Isabel Liñán Chiroque

ASESOR:

Mg. Alex Sánchez Huarcaya

JURADO:

Dr. Osbaldo Turpo
Dra. Edith Soria

San Miguel, 2018



A Teo, mi madre, por su
apoyo incondicional.
A mi esposo, por avivarme
a culminar este vuelo.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación cualitativa intenta responder al problema de investigación planteado ¿Cómo gestiona el Capital Relacional una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana?

Tiene como objetivo general, analizar cómo gestiona el capital relacional una organización educativa privada de Lima Metropolitana y como objetivos específicos describir cómo se gestiona el capital de negocio, determinar cómo se gestiona el capital social y finalmente analizar las sugerencias proporcionadas por los directivos y padres de familia para mejorar la gestión del capital relacional en la organización educativa privada.

La investigación cualitativa se realizó a un nivel descriptivo, para el recojo de la información se aplicaron dos técnicas: la entrevista y el análisis documental. Los dos instrumentos elaborados (un guion de entrevista semiestructurada y una guía de análisis documental) fueron validados por el juicio de expertos, reestructurados y aplicados. En esta investigación participaron nueve informantes (cinco directivos y 4 padres de familias) y se analizaron algunos documentos institucionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Reglamento Interno (RI) y los Files de Convenios y Alianzas estratégicas.

En los hallazgos se evidencia que la escuela emplea mecanismos (estrategias) muy particulares para la gestión del capital relacional que posee. Entre ellos podemos señalar el trato horizontal que se da entre los diferentes agentes, el tipo de relación que une a esta escuela con otra, la promoción de su reputación a través de sus exalumnos y padres de familia, entre otras. En ese sentido, uno de los hallazgos más relevantes que posee la escuela es su Proyecto Educativo que atrae a otras instituciones y organizaciones a querer establecer algún tipo de relación con ella. Otro aspecto que contribuye notablemente al desarrollo de este capital es el carisma que poseen los agentes educativos internos, que son el reflejo de lo que la escuela plantea en su propuesta socioeducativa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	4
CAPÍTULO I: LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	4
1.1. Las organizaciones educativas y la gestión del conocimiento	5
1.1.1. La sociedad de la información y la educación de hoy	6
1.1.2. La gestión del conocimiento en el sector educativo actual	8
1.2. El capital intelectual y las organizaciones educativas	11
1.2.1. Modelos de Capital Intelectual	16
1.2.2. El Modelo Intellectus en las organizaciones educativas	18
CAPÍTULO II: EL CAPITAL RELACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	23
2.1. Conceptualización del capital relacional	24
2.2. El capital relacional como fuente de competitividad en las organizaciones educativas	26
2.2.1. El capital negocio	28
2.2.2. El capital social	36
SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	42
CAPÍTULO I: DISEÑO METODOLÓGICO	42
1.1. Enfoque, tipo y nivel de investigación	42
1.2. Tema, problema y objetivos de la investigación	43
1.3. Categorías de estudio	44
1.4. Informantes y fuentes documentales	45
1.5. Técnicas e instrumentos de recojo de información	48
1.6. Diseño y validación de los instrumentos	49
1.7. Procedimiento para asegurar la ética de la investigación	51
1.8. Procedimientos en la aplicación de los instrumentos y la organización de la información recogida	52
1.9. Técnicas para el análisis de la información	54
CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56

2.1. Capital de negocio	56
2.1.1. Relación con los agentes internos y externos	57
a. El trato	57
b. La Identificación	60
2.1.2. La fidelización de los agentes educativos	66
a. Padres de Familia y Estudiantes	66
b. Docentes	67
c. Proveedores	68
2.1.3. Alianzas estratégicas y convenios educativos	70
a. Alianzas estratégicas y convenios de la escuela	70
b. Finalidad de las alianzas estratégicas y convenios	75
c. Beneficios de las alianzas estratégicas y convenios	76
2.2. Capital social	78
2.2.1. La reputación corporativa	78
a. Propuesta Pedagógica	79
b. Propuesta Metodológica	81
2.2.2. Relación con los medios de comunicación	84
a. La página web institucional	85
b. El Notinfo	86
2.2.3. Actividades y eventos educativos	88
2.3. Aportes de los directivos y padres de familia	91
2.3.1. Relación con los agentes educativos	91
2.3.2. Gestión de las alianzas estratégicas y convenios	95
2.3.3. Promoción de la reputación de la organización educativa	97
2.3.4. Relación con los medios de comunicación	100
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APÉNDICES	113

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Características y riesgos de la sociedad de la información	7
Figura 1. Interacción del Capital Intelectual	13
Tabla 2. Modelos del capital Intelectual	16
Figura 2. Elementos y características básicas del Modelo Intellectus	18
Figura 3. Los componentes del capital intelectual según Modelo Intellectus	22
Tabla 3. Denominaciones y componentes del CR según algunos autores	26
Tabla 4. El capital negocio de la escuela	28
Tabla 5. Elementos básicos del capital negocio de la escuela	29
Tabla 6. Variables de medición de la relación con los proveedores	33
Tabla 7. Caracterización de los directivos	47
Tabla 8. Caracterización de los padres de familia	47
Tabla 9. Observaciones de expertos 1	50
Tabla 10. Observaciones de expertos 2	51
Figura 4. Fases y etapas de la investigación cualitativa	55
Figura 5. Relación entre los agentes educativos	60
Figura 6. Indicadores de un personal identificado	61
Figura 7. Diferencias entre las familias identificadas y las familias clientes	64
Figura 8. Aspectos sobresalientes de la escuela	65
Tabla 11. Motivos por los cuales los padres y estudiantes recomendarían esta escuela.	66
Figura 9. Estrategias para fidelizar a los padres de familia y estudiantes	67
Figura 10. Convenios y vínculos de la escuela	74
Figura 11. Principios de la Propuesta Pedagógica	81
Figura 12. Aspectos de la Propuesta Metodológica	83
Figura 13. Medios de comunicación empleados por la escuela	87
Figura 14. Actividades que fomentan la Propuesta Educativa y la reputación de la escuela	90
Figura 15. Sugerencias para mejorar las relaciones con los padres de familia	93

INTRODUCCIÓN

El mundo entero constantemente está cambiando y ya nada resulta permanente. Por ende, las exigencias en las diferentes disciplinas, áreas, ámbitos y países, cada vez son otras. Las escuelas no están exentas de ella, lo cual significa que debe estar pendiente de esos retos y buscar nuevas formas de gestionarse para sostenerse en el tiempo y no desaparecer. En la actualidad, uno de esos grandes desafíos que debe enfrentar la escuela es aprender a gestionar los activos intangibles que posee, ya que según los diferentes estudios realizados, sobre todo en el sector empresarial, estos han producido ganancias y ventajas competitivas a las mismas (Edvinsson & Malone, 1999). La disciplina que estudia aquellos activos intangibles (ocultos) es llamada Gestión del Conocimiento, emergido del campo empresarial.

Existen muchos modelos que abordan los elementos del Capital Intelectual, razón de ser de la Gestión del Conocimiento. Los elementos a los cuales nos referimos son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, de acuerdo a la propuesta del Modelo Intellectus (CIC, 2003). En esta investigación, el capital relacional es nuestro objeto de estudio, ya que, está vinculado directamente con el capital negocio que involucra a los vínculos, alianzas, redes y convenios que poseen las organizaciones y el capital social que incluye las relaciones con los agentes sociales. Señalamos ello, porque es necesario saber de donde se desprende el Capital Relacional.

El motivo principal por el que decidimos iniciar esta investigación fue porque queríamos conocer y analizar la forma cómo se gestionan los componentes y elementos del capital relacional en el ámbito educativo (nacional e internacional), específicamente en las escuelas. Al hacer una revisión de la literatura, comprobamos que las investigaciones y estudios realizados sobre este tema eran escasos en el ámbito educativo. Entonces, decidimos emprender este viaje, a pesar de no encontrar muchas evidencias. Principalmente, una de nuestras motivaciones fue estudiar este tema y contribuir con el desarrollo del capital relacional de las organizaciones educativas de nuestro país; específicamente en la forma como ésta debe de gestionar dicho capital con el que cuentan;

aprovechando al máximo las relaciones establecidas con diversas organizaciones en beneficio de ambas partes. Puesto que, el tener alianzas estratégicas, ser parte de alguna red, agrupación o corporación educativa reconocida puede ser beneficioso para una escuela (CIC, 2003; Hormiga, Batista, & Sánchez, 2007 y Alama, 2009). Además, porque le permite el crecimiento y reconocimiento de la comunidad. Por lo expuesto, esta investigación pretende responder al siguiente problema planteado: ¿Cómo gestiona el capital relacional una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana?

En la investigación, se propuso como objetivo general analizar cómo gestiona el capital relacional una organización educativa privada de Lima Metropolitana. Para ello, se establecieron tres objetivos específicos; el primero, describir cómo se gestiona el capital de negocio; el segundo, determinar cómo se gestiona el capital social y el último, analizar las sugerencias proporcionadas por los directivos y PP.FF. para mejorar la gestión del capital relacional en una organización educativa privada de Lima Metropolitana.

En la investigación cualitativa de tipo empírico y de nivel descriptivo, se realizó una descripción densa sobre las características, categorías y componentes de nuestro objeto de estudio (CR) dentro de la organización. Se utilizaron dos técnicas para el recojo de la información: la entrevista y el análisis documental; para los cuales se elaboraron dos instrumentos: un guion de entrevista semiestructurada para dos grupos de informantes distintos y una guía de análisis documental. Ambos instrumentos diseñados fueron validados por el juicio de expertos, reajustados después de la sugerencia de los especialistas. Adicionalmente, el primer instrumento fue reestructurado una vez más, después de los resultados de la prueba piloto. Finalmente, el guion de preguntas semiestructuradas fueron aplicados a cinco directivos y cuatro padres de familia, y la guía de análisis documental fue utilizado para revisar el PEI, RI y el Files de Convenios y Alianzas estratégicas.

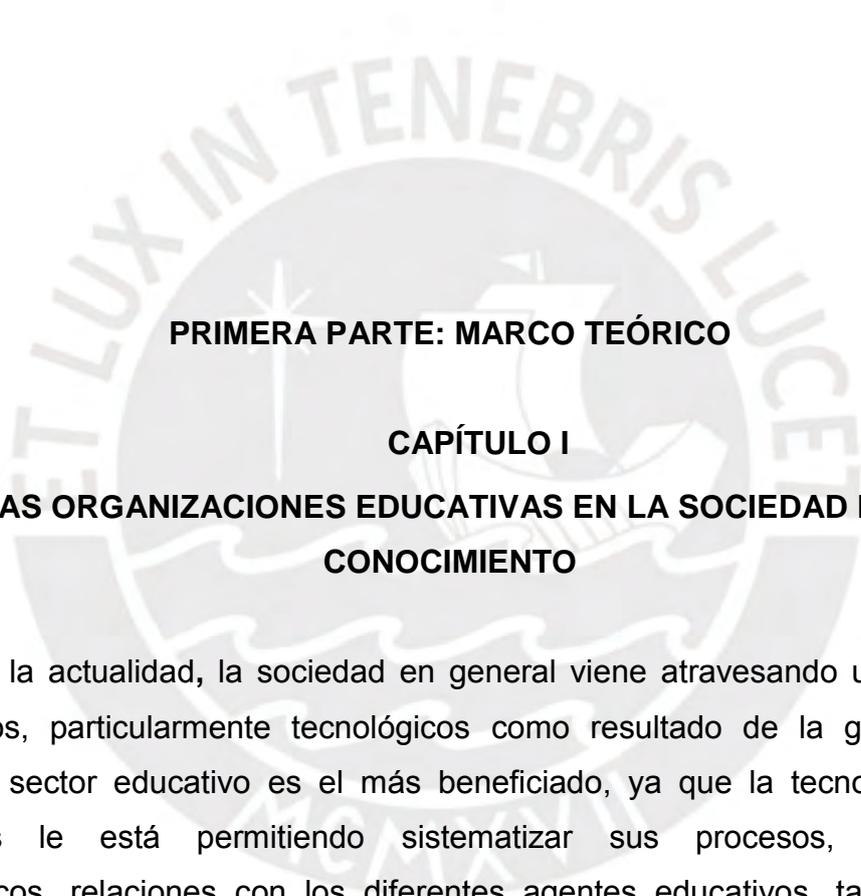
Asimismo, precisar que de acuerdo al Comité de ÉTICA – PUCP, cada uno de los participantes (entrevistados/as) fueron informados sobre los fines, propósitos y alcances de la investigación; para ello se solicitó su consentimiento para la

grabación de la entrevista y, antes de iniciar dicha sesión se les mencionó que su identidad se mantendría en anonimato. Como investigadores respetuosos de los principios éticos de la investigación, hemos acatado cada uno de estos principios, como reservar el derecho de confidencialidad de cada uno de los informantes. Asimismo, queremos señalar que no hemos causado daño alguno a las personas involucradas en este estudio, ya que se han establecido ambientes, fechas y horarios adecuados, los cuales han permitido desarrollar satisfactoriamente cada una de las entrevistas.

La investigación se inscribe en el contexto de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el cual constituye un aporte a la línea de investigación sobre la gestión del conocimiento en el campo educativo. El tema de investigación es el capital relacional en las organizaciones educativas, en vista de que este tema no ha sido desarrollado ampliamente en el ámbito educativo de nuestro país, creemos que será un importante aporte para la gestión de las escuelas. Asimismo, para el accionar de los diferentes agentes educativos que pueden o no ser gestores de una escuela, pero que tienen como encargo esta loable labor.

Una limitación presente en esta investigación fue el restringido acceso a los documentos institucionales que se utilizaron en el análisis documental, ya que la escuela mostró mucho recelo con los documentos que se le solicitaban para realizar esta investigación y la entrega de estos fue tardío, lo cual dificultó un poco el proceso de análisis.

El informe final de la investigación se encuentra organizado en tres partes: (a) Marco teórico, en el cual se describen cada una de las categorías, características, y componentes de nuestro objeto de estudio a nivel teórico; (b) Diseño Metodológico y análisis de los resultados, que exponen los aspectos metodológicos que permitieron recoger, procesar y analizar la información; así como el análisis de los resultados y hallazgo obtenidos; y (c) Conclusiones, que engloba los principales hallazgos a los que se arribó durante el desarrollo de la investigación.



PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

**LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS EN LA SOCIEDAD DEL
CONOCIMIENTO**

En la actualidad, la sociedad en general viene atravesando una serie de fenómenos, particularmente tecnológicos como resultado de la globalización, donde el sector educativo es el más beneficiado, ya que la tecnología y sus bondades le está permitiendo sistematizar sus procesos, quehaceres pedagógicos, relaciones con los diferentes agentes educativos, tanto internos como externos; a través del uso de las herramientas que les brinda las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)¹.

Las organizaciones educativas de este milenio deben de apuntar a ser competitivas y para alcanzarlo deben crear conocimiento, con el propósito de lograr la innovación en la organización y en sus actores, ya sea de manera

¹ Traducción libre. Entendida como aquellos recursos, programas y herramientas que se emplean para procesar, administrar, compartir y transmitir información a través de diferentes soportes tecnológicos (computadoras, reproductores de audio y video, teléfonos móviles, etc.).

individual o conjunta (Capella, 2005 citado por Sánchez, 2011). En este sentido, la sociedad del conocimiento se concibe como la capacidad de un grupo u organización capaz de generar conocimiento a partir de una información existente (Rojas, 2006). Ese conocimiento se construye en las organizaciones educativas y lo vemos en la práctica pedagógica de los docentes, en las relaciones que establecen con otras organizaciones (alianzas estratégicas, convenios y/o redes de cooperación), en la sistematización de los proyectos de innovación, etc. con el propósito de brindar un mejor servicio a los estudiantes, padres de familia y a todo el público que atiende y con el que se relaciona.

1.1. LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las organizaciones educativas del siglo XXI tienen que *“poner en funcionamiento los medios para que el conocimiento, cualquiera que sea su origen, pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio de la institución”* (Martín, 2001, p. 177). Esto significa que todos los actores educativos deben de hacer uso de ese conocimiento para mejorar su práctica diaria en beneficio de la organización y de ellos mismos.

La Gestión del Conocimiento (GC) se ha convertido en el vehículo del progreso y del desarrollo sostenible de las organizaciones, tanto privadas como públicas, las cuales han decidido llamarse ahora instituciones, pues este término engloba diversas actividades concentradas en un interés mutuo; es decir, un esfuerzo en común por lograr un objetivo específico; siempre orientado a realizar un trabajo en equipo. Es por ello, que empezaremos describiendo como surge la gestión del conocimiento a lo largo de la historia, su definición, proceso, pasos, objetivos, sus áreas de desarrollo y lo más importante su implicancia en las organizaciones educativas de la sociedad actual.

No obstante, a continuación, describimos aquello que hace eso posible, nos referimos a la sociedad de la información que como señalan muchos autores es imposible hablar de gestión del conocimiento si no se cuenta con las TIC para transmitir e intercambiar aquellos conocimientos que se van creando en las organizaciones. Por lo tanto, debemos reafirmar que el uso de estos recursos es trascendental para el desarrollo de la gestión del conocimiento de una

organización o escuela, tal como lo señala Salo (2011) *"Today, knowledge management has become "the heart of education and research in terms of development and improvement" worldwide"* ² (p. 31).

1.1.1. La sociedad de la información y la educación de hoy

Uno de los cambios más significativos en los últimos 50 años ha sido el desarrollo espectacular de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que han dado origen a lo que se conoce hoy en día como sociedad de la información, la cual ha modificado nuestra manera de relacionarnos con los demás, la manera de enseñar y aprender, la vías para transmitir e intercambiar información y conocimiento, se han modernizado. Por lo tanto, la forma de vida a la cual estábamos acostumbrados ha sido alterada producto de las demandas del mundo globalizado.

Una realidad es que el mundo actual cambia de manera acelerada y vertiginosa, y que estamos asistiendo en palabras de Castells (2000) a la revolución de la tecnología de la información que a diferencia de la revolución industrial tiene una dimensión planetaria, pero aún es en muchos aspectos desigual. Estos cambios influyen directamente en las formas de aprender y de enseñar, y en ese sentido como educadores tenemos como principal desafío cambiar nuestros paradigmas de enseñanza y adaptarnos a las nuevas características de la sociedad del conocimiento y de la información.

En consecuencia es esencial como maestros asumir una idea clave: la educación está cambiando con o sin nosotros. Se utilice la imagen que se utilice, no obstante, de lo que no cabe duda es de que, como veremos en el siguiente apartado, la interacción entre la mente de los agentes educativos y un sistema complejo de procesamiento y transmisión de información como internet está modificando de forma significativa las herramientas, los escenarios y las finalidades de la educación en estos inicios del siglo XXI. Según Coll y Monereo (2008) estas son las principales características y riesgos que conlleva la sociedad de la información.

² Traducción libre. "Hoy en día, la gestión del conocimiento se ha convertido en "el corazón de la educación y la investigación en términos de desarrollo y mejora "en todo el mundo"

La sociedad de la información	
Características	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> - El acceso ilimitado y abierto a todo tipo de información junto con la capacidad de los miembros de las sociedades de la información (SI) para obtener y compartir información de manera instantánea. - La aparición de la “realidad virtual” como dimensión esencial en la vida de las personas, de las comunidades, de los países. - La rapidez de los procesos, de los cambios, de las transformaciones en todos los ámbitos de la cultura y la sociedad. - La primacía de cultura de la imagen, de lo sensorial sobre lo abstracto o simbólico; de lo narrativo sobre lo analítico, de lo dinámico sobre lo estático, de lo emocional sobre lo racional. - La homogeneización de la cultura en el sentido de la difusión cada vez más amplia de expresiones y valores culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caer en una sobreabundancia de información que no implica necesariamente acceso al conocimiento. - Que trae como consecuencia en muchos casos que la información pierda vigencia o que sea falsa o irrelevante. - La escasez de espacios y tiempos para la reflexión y la abstracción. - Aparición de nuevas clases sociales: los infocicos y los infopobres donde la aparente revolución de la información no alcanza a todas las personas, donde el acceso a los medios tecnológicos es desigual de acuerdo al país y a las clases sociales.

Tabla 1: Características y riesgos de la sociedad de la información
Adaptado de: Coll y Monereo (2008)

Por ello, se requiere fomentar en el estudiante el aprendizaje como una actividad permanente porque la información y el conocimiento van perdiendo valor y utilidad en el crecimiento acelerado de nuestra sociedad. Como señala Ayuste (2012) las escuelas no solo deberán mostrar donde está la información más valiosa, sino también establecer criterios para su selección, facilitar las conexiones entre ideas y conocimientos dispares, eliminar el malestar frente al error y la crítica, y contribuir a que esa información se convierta en saber, a través de un proceso de elaboración personal que pueda desarrollarse de manera individual y/o colectiva, a fin de que pueda ser socializado y enriquecido con los demás. Además, es necesario replantear el rol del profesor como transmisor de la información a un concepto en el que se identifique como facilitador y acompañante del proceso de aprendizaje.

Realmente es difícil asumir que una escuela llegue a ser eficiente y eficaz sin el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, es cierto que las TIC son medios e instrumentos potentes de enseñanza y aprendizaje, pero no fines en sí mismos. Ya que, por sí solos no garantizan el acceso “mágico” al conocimiento y mucho menos a la sabiduría. En ese sentido es pertinente mencionar que las TIC requieren de la persona para que puedan ser

orientadas hacia fines y objetivos educativos, *“no todo lo que es tecnológicamente viable es educativamente pertinente. Ni todo lo tecnológicamente viable y educativamente pertinente, es realizable en cualquier contexto educativo”* (Coll & Monereo, 2008, p. 38). Por ello, se requiere darle la importancia debida al momento de utilizarla en nuestra práctica docente y transmitirle a nuestros estudiantes que las TIC son solo el vehículo que hace posible la transmisión de la información, mas no te ofrece la seguridad que todo aquello que se evidencia a través de esta vía es realmente confiable o válida para los trabajo académicos que deben de realizar.

Es muy cierto que todos los recursos tecnológicos que abundan en nuestra sociedad, está obligando a las escuelas y sus maestros a cambiar la forma de enseñanza tradicional, centrada en los contenidos por aquella donde se debe priorizar el desarrollo de las competencias de los estudiantes, pero no se trata de cualquier tipo de competencias sino de aquellas que se requieren para enfrentar y convivir en la sociedad de la información y del conocimiento.

1.1.2. La gestión del conocimiento en el sector educativo actual

En este apartado hablaremos sobre la gestión del conocimiento en el sector educativo actual, pero antes queremos conceptualizarlo para una mejor comprensión. Como sabemos el término "Gestión del Conocimiento" (GC) o "Knowledge Management" (KM) se desarrolló en primera instancia en el área empresarial alrededor de los años 90, pero posteriormente ha sido abordado y aplicado en diferentes disciplinas y áreas, como es el caso del sector educativo.

Es una disciplina relativamente nueva que se viene aplicando en la gestión de algunas instituciones educativas, sobre todo de nivel superior. La GC consiste en poner a disposición de todos los miembros de una institución, la totalidad de los conocimientos particulares (tácitos o explícitos) de cada uno de los integrantes que puedan ser útiles para el mejor funcionamiento, el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución; de un modo ordenado, práctico y eficaz (Del Moral, Pazos, Suárez y Rodríguez, 2007).

Asimismo, consiste en gestionar aquellos procesos que generan conocimiento a una organización *“KM is to understand, focus on, and manage systematic, explicit, and deliberate knowledge building, renewal, and application-*

that is, manage effective knowledge processes"³ (Wiig, 1997, p. 2 citado en Desouza & Paquette, 2011, p.5).

Por ende, la gestión del conocimiento se resume como el conjunto de actividades, procesos, sistemas y acciones orientadas a crear, organizar y estructurar los conocimientos individuales y colectivos de una organización; su función es planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se producen en ella y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Gallegos y Ongallo, 2004).

Diversos estudios han demostrado que los activos intangibles cumplen un rol importantísimo en esta nueva forma de gestión de las organizaciones. Por ello, se debe tener presente que la importancia de la GC radica en la capacidad para inducir a que los agentes de una organización aprendan y generen nuevos conocimientos más que la capacidad de utilizar el conocimiento, tal como lo afirma Martín (2001) *"La gestión del conocimiento es la capacidad creadora e innovadora de las instituciones, que se convierten en la principal palanca de apoyo para establecer con firmeza ventajas competitivas perdurables en el tiempo"* (p. 178).

Con el pasar de los años, los activos intangibles de las organizaciones se están convirtiendo en elementos tangibles, ya que están siendo valorados y sistematizados gracias a la diferentes herramientas que nos ofrecen las TIC (habilidades, conocimiento, experiencia "know how"⁴, etc.). Las empresas exitosas actuales están generando que sus empleados creen conocimiento desde su accionar cotidiano, por ejemplo, si un trabajador encontró una nueva forma para solucionar un problema, ese nuevo procedimiento es registrado, sistematizado y compartido al resto de los miembros, patentado y finalmente vendido por la empresa (Dalkir, 2011; Gallegos & Ongallo, 2004, Peña, Aguilar, Sáiz & Santamaría, 2006). Por lo tanto, *"The creation and diffusion knowledge have become increasing important factors in competitiveness"*⁵(Dalkir, 2011, p. 2).

³ Traducción libre. "La GC es entender, enfocarse y manejar la construcción, renovación y aplicación sistemática, explícita y deliberada del conocimiento, es decir, gestionar procesos de conocimiento efectivos"

⁴ Traducción libre. Término anglosajón que significa "saber cómo" "saber hacer", utilizado para referirse al conjunto de conocimientos técnicos, administrativos y comerciales (personal o grupal) indispensables para el éxito de una empresa.

⁵ Traducción libre. "La creación y difusión de conocimientos se han convertido en factores cada vez más importantes en la competitividad"

En el ámbito educativo, la gestión del conocimiento recién se viene abordando a diferencia de otras áreas y/o disciplinas. Por ejemplo, en el sector salud, sector agrario y manufacturero disponen de un cúmulo de evidencias que le permiten interactuar, mejorar sus procesos y servicios permanentemente, ya que desde hace más de dos décadas vienen aplicando este nuevo formato de gestión de intangibles, pero en el sector educativo todavía no se brinda la importancia debida; es decir, no se aprovechan aquellos activos presentes en las instituciones educativas. En realidad, son muy pocos las instituciones que han aplicado esta nueva forma de gestión y eso lo comprobamos en la revisión de la literatura.

A nivel internacional, existen pocos estudios, investigaciones o pruebas que ilustren la forma más beneficiosa de gestionar los activos intangibles en las instituciones educativas. Esto implica los recursos inmateriales, como los conocimientos que se crean dentro y fuera de las aulas por los diferentes actores educativos, las relaciones que se establecen entre ellos, acciones estratégicas empleadas para alcanzar los objetivos, metas y visión de la organización educativa, así también aquellas utilizadas para solucionar algún problema institucional, pedagógico o académico.

Por ello, es importante que las organizaciones educativas se interesen más por gestionar los activos intangibles que hay en la escuela para alcanzar el nivel de desarrollo y éxito que las empresas de otros rubros han logrado con la gestión del capital intelectual. Para lograrlo, primero, deben de conocer todos los aspectos y componentes, dimensiones, elementos e indicadores que abarca esta nueva forma de gestión de las organizaciones en la sociedad del conocimiento y lo segundo, es manejar y direccionar adecuadamente los elementos (personas, relaciones, conocimiento, cultura, etc.) presentes en la gestión del conocimiento. Tal como lo señala Rojas (2006) *“los conocimientos que posee una entidad educativa, en la cabeza de sus directivas, docentes y demás funcionarios, se asemejan a un cultivo cuyos frutos deben ser cosechados sistemáticamente so riesgo de perderse sin provecho alguno”* (p.67).

Esto significa que ningún conocimiento debe quedar en el vacío, sino debe de ser recogido y sistematizado en una base de datos diseñada “ad hoc”⁶ y debe estar disponible en la red interna de sistemas de la organización educativa, de tal

⁶ Traducción libre. Término utilizado para referirse que algo ha sido elaborado específicamente para un determinado fin o propósito.

manera que sea aprovechado al máximo por todos los involucrados. Además, menciona que dichos conocimientos que él los llama “frutos” deben de ser puestos a disposición del contexto interior conformado por los agentes educativos (docentes, administrativos y estudiantes), de tal modo que puedan ser compartidos y utilizados por cualquier miembro de la comunidad educativa.

En suma, la GC surge como consecuencia de la sociedad del conocimiento, en donde se prioriza la valoración del “know how” de los empleados de una institución; es decir, el conjunto de saberes explícitos e implícitos que estos poseen y que muchas veces desconocen el potencial que llevan consigo. Es en ese momento donde ingresa a tallar la GC, pues se convierte en una herramienta gerencial primordial para toda empresa, en donde la cultura organizativa es esencial para el éxito y vitalidad de una empresa, organización o proyecto. Entonces podemos reafirmar que el éxito de una empresa dependerá de la manera como se gestionen dichos conocimientos “capital intangible”, valorando el conocimiento de cada uno de sus miembros.

En el siguiente apartado, se detallará cuáles son los tipos de capital intangible que poseen y gestionan las diferentes empresas y organizaciones de la sociedad del conocimiento.

1.2. EL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

El capital intelectual es entendido como un conocimiento útil y valioso, es suma de conocimientos, combinación de capacidades y relaciones de los empleados de una institución. Sin el desarrollo del capital intelectual es imposible llevar a cabo una propuesta de gestión de conocimiento. Es necesario identificarlo, comprenderlo para desarrollarlo y también valorar su importancia en la institución. Pero por qué es importante el capital intelectual, *“Cien años atrás, el trabajo era barato, el valor de la empresa se medía en términos de chimeneas, maquinaria y dinero en efectivo. En el tercer milenio, el trabajo no será barato, y los activos centrados en el individuo, esenciales para la operatividad de la empresa, serán bienes escasos y caros”* (Brooking, 1997, p. 30).

Los cambios mencionados por Brooking afectan a todas las organizaciones y también a las educativas. Desde la aparición de la educación escolar formal en occidente en el siglo XVIII esta ha pasado por varias etapas desde la concepción

de la educación como simple instrucción hasta la escuela entendida como ámbito preuniversitario o ámbito de preparación para el trabajo; sin embargo, podemos afirmar que en el último siglo el enfoque se ha orientado mucho más en la línea de la formación de las personas. Por ello, es importante ahora incursionar en la gestión del conocimiento y de manera particular en la valoración y la utilización del capital humano como un elemento esencial para alcanzar la mencionada misión de la escuela.

Desde hace varias décadas en término Capital Intelectual (CI) se viene utilizando, desarrollando y gestionando en el sector empresarial. Específicamente surgió desde los noventa del siglo pasado bajo la Teoría de Recursos y Capacidades, donde su aporte más importante fue la diferencia entre recursos tangibles e intangibles. Es así como surge el concepto de CI, concebido como un conjunto de activos intangibles que posee una empresa, y que conjuntamente con los activos tangibles forman parte de su patrimonio (Alama, 2010).

Existen diversas concepciones sobre el CI; Brooking (1997) lo define como la *“combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa”* (p.25) y la divide en cuatro categorías: activos de mercado (marca, clientela y fidelidad.), activos de propiedad intelectual (know-how, el “copyright”⁷ y patentes), activos centrado en el individuo (la pericia colectiva, la capacidad creativa, habilidad, liderazgo, capacidad empresarial y de gestión de los empleados) y activos de infraestructura (tecnologías metodológicas y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización); por su parte Edvinsson (1996) refiere que el capital intelectual son las capacidades de perfeccionamiento que habitan en el interior del ser humano, incluye el capital estructural, relaciones, know-how y otros intangibles. Del mismo modo, Bontis (1996) menciona que el capital intelectual es la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reposición de sus activos.

El capital intelectual se resume como el conjunto de conocimientos y competencias básicas distintivas, de carácter intangible, que permite crear y sostener la ventaja competitiva, además de evaluar la gestión del conocimiento (Bueno, 1999 citado en Nevado, 2002; Stewart, 1998; Bontis, 1996 y Edvinsson, 1996 citado en Alama, 2010). Por otro lado, en algunos libros contables diversos

⁷ Traducción libre. Término anglosajón que literalmente significa “derecho de copia”, entendido como parte patrimonial de los derechos de autor.

autores refieren que el capital intelectual incluye los trámites y los activos que normalmente no aparecen en la hoja del balance, así como los modernos métodos de contabilidad (principalmente las marcas registradas, las patentes, copyright, “goodwill”⁸ y los gastos contabilizados a precios históricos y las marcas) (Mantilla, 2004; Nevado, 2002 & Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 2001).

Por último, Nevado (2002) conceptualiza al CI como “el conjunto de sistemas / procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimientos en función de objetivos estratégicos (misión / visión / mercado objetivo)” (p.12). Es decir, el capital intelectual es el resultado de la interacción generada por el conjunto de procesos que involucran a las tres subdivisiones del CI, pero también dependen de las TIC que hacen posible la concretización de los intangibles, algunos ejemplos son los mencionados anteriormente. De igual manera, nos detalla las propiedades que tiene el capital intelectual de una empresa. Tal y como se observa en la siguiente figura.

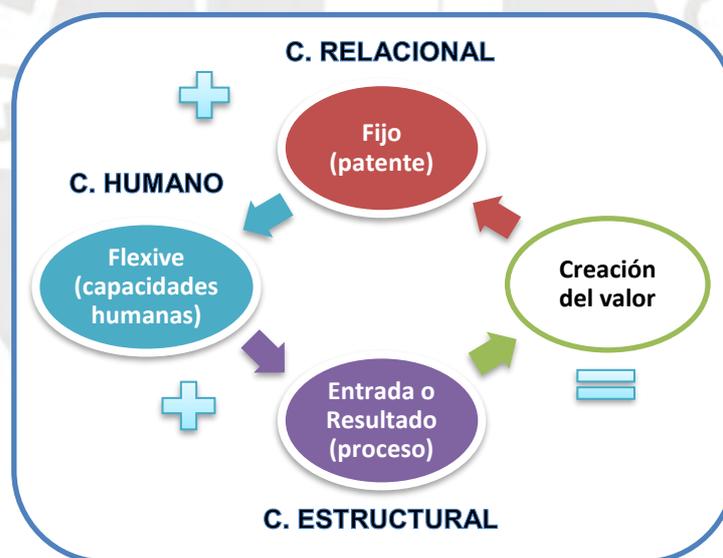


Figura 1. Interacción del Capital Intelectual
Adaptado de: Nevado (2002)

En ese sentido, podemos afirmar que el concepto de CI abarca en su totalidad todos los activos intangibles presentes en las organizaciones, cada uno de los autores citados anteriormente han expresado ideas similares con respecto a este valor oculto dividido en diferentes aspectos (capacidades, competencias,

⁸ Traducción libre. Término anglosajón, utilizado en el ámbito empresarial para referirse a las conexiones de un negocio de atención al cliente, la reputación y otros factores similares que afectan positivamente en el mercado.

conocimientos, metodologías, creencias, cultura, relaciones, know how, etc.) que le otorgan una ventaja competitiva a la empresa que la gestiona de manera eficiente.

Sin embargo, en el ámbito educativo, Rojas (2006) concibe el capital intelectual como el conjunto de riquezas que la institución ha logrado acopiar a lo largo de su existencia como producto de las experiencias vividas por las personas que forman parte de la organización y el conocimiento que se han apropiado o generado. Dentro del capital intelectual, él señala que se encuentran: los mediadores didácticos diseñados por la entidad, las innovaciones educativas, los procedimientos “sui generis”, las metodologías utilizadas en la enseñanza y la administración de la institución, los conocimientos poseídos por todos los funcionarios, sus experiencias, competencias y virtudes, etc. Incluye también, la forma como se utilizan cada uno de estos componentes que vendría a ser know how “la manera exitosa de hacer las cosas” en la organización educativa. Esto significa que la práctica diaria de los todos los agentes educativos es en gran parte, el cúmulo de conocimientos que la institución educativa ha ido apilando a lo largo de los años, desde su fundación y la cual le ha permitido sobrevivir en el tiempo.

Por su parte Martín (2001) menciona que el capital intelectual o conocimiento de cualquier institución (escuela) se encuentra en el personal docente, administrativo, directivo y de apoyo (clientes internos); en los sistemas y en los padres de familia y estudiantes (clientes externos); es decir, son los mismos trabajadores quienes pueden crear riqueza para la institución, capital reflejado en las múltiples “soluciones” que brindan frente a diferentes problemas o dificultades presentadas en el centro de labores, pero para conseguir que los conocimientos de los empleados sean aprovechados por la institución, se requiere que esta cuente con un “capital estructural”, es decir, con los sistemas necesarios para compartir y transportar el conocimiento (laboratorios, aplicativos, plataformas, correo institucional, etc.). Además, considerar los aportes de las familias, porque pueden contribuir en el desarrollo de la escuela si se sabe gestionar.

En el nivel superior universitario, algunas universidades extranjeras en la etapa inicial del CI, decidieron realizar algunos estudios sobre este tema, su aplicación, gestión y los resultados obtenidos luego de su aplicación. La

presentación de la información sobre capital intelectual se ha convertido de vital importancia para dichas instituciones, por las siguientes razones:

Knowledge is the main output and input of these institutions. Universities produce knowledge, either through technical and scientific research (the results of investigation, publications, etc.) or through teaching (students trained and productive relationships with their stakeholders). Their most valuable resources also include their teachers, researchers, administration and service staff, university governors and students, with all their organizational relationships and routines⁹. (Warden, 2003; Leitner, 2004; Ramírez, Lorduy & Rojas, 2007 citado en Ramírez, 2013, p. 933).

Podemos afirmar entonces, que el capital intelectual “activo intangible” está presente en todas las organizaciones educativas, sin embargo no son gestionados como debería ser por el gestor del conocimiento, tal vez por desconocimiento o simplemente desinterés. Debemos ser conscientes que la sociedad del conocimiento está exigiendo a todas las instituciones educativas de diversos niveles de enseñanza que cambien la forma tradicional de enseñar que generen espacios donde los estudiantes tenga la oportunidad de crear conocimiento y compartirlo, al igual que sus maestros y demás actores educativos; por consiguiente, la percepción sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje del docente debe cambiar y desarrollar su capacidad innovadora y creadora con la finalidad de estar en sintonía con las nuevas técnicas, estrategias o métodos de enseñanza, de igual manera potencializar sus capacidades y competencias para no ser relegado del sistema educativo en la sociedad del conocimiento.

En definitiva, el capital intelectual constituye el elemento más importante de la gestión del conocimiento, ya que es el activo intangible a través del cual, el conocimiento de los individuos se gestiona, comunica, utiliza y repercute en el desarrollo y la obtención de mejores rentabilidades a la organización, como resultado de su uso adecuado. Asimismo, esta se puede aplicar en cualquier empresa u organización educativa, y los conocimientos obtenidos serán las generadoras de ventajas competitivas en la sociedad del conocimiento.

⁹ Traducción libre. El conocimiento es el principal producto e insumo de estas instituciones. Las universidades producen conocimiento, ya sea a través de la investigación técnica y científica (los resultados de investigación, publicaciones, etc.) o a través de la enseñanza (estudiantes formados y relaciones productivas con sus grupos de interés). Sus recursos más valiosos también incluyen a sus maestros, investigadores, personal de administración y servicio, gobernadores universitarios y estudiantes, con todas sus relaciones y rutinas organizacionales.

Actualmente, existe una variedad considerable de modelos para medir del capital intelectual de una organización; estos serán expuestos en el siguiente apartado.

1.2.1. Modelos del Capital Intelectual

Hoy en día, existen varias modelos de medición del capital intelectual, los cuales se expondrá detalladamente líneas posteriores. Todos ellos aplicados en el ámbito empresarial y financiero. Entre las más destacadas, figuran las detalladas en la siguiente Tabla.

Modelos del Capital Intelectual			
Nombre	Autor	Aporte	Elementos diferenciadores
Cuadro de mando	Kaplan y Norton (1993)	Exige la definición de una serie de indicadores que representan la visión y estrategia de la empresa desde cuatro puntos de vista.	Perspectiva: <ul style="list-style-type: none"> - Financiera - Cliente - Procesos internos - Aprendizaje y crecimiento
Technology Broker	Brooking (1997)	Establece una taxonomía en la que incluye activos.	Activos: <ul style="list-style-type: none"> - Mercado (marca, clientes y su fidelidad, canales de distribución, licencias y franquicias) - Humanos (pericia colectiva, capacidad creativa, liderazgo, habilidad para resolver problemas y la capacidad de gestión empresarial) - Propiedad intelectual (know-how, los secretos de fabricación, patentes y marcas de fábrica) - Infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos)
Monitor de activos intangibles	Sveiby (1997)	Se agrupan en tres grandes bloques útiles en una medición y gestión de los activos intangibles empresariales.	Bloques: <ul style="list-style-type: none"> - Competencias (habilidades sociales, educación, experiencia y valores) - Estructura interna (patentes, modelos y sistemas informáticos y administrativos, organización, redes internas y cultura) - Estructura externa (relaciones con los clientes y proveedores, marcas registradas y la reputación)
Navegador de Skandia	Edvinsson (1997)	Agrupar los capitales en base a "enfoques", siendo el enfoque humano el más importante.	Enfoques: <ul style="list-style-type: none"> - Financiero - Proceso - Humano - Renovación y desarrollo - Cliente
Modelo de la	Bontis	Compone de tres bloques y de su	Bloques: <ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano

Universidad Western Ontario	(1998)	interrelación se derivan los resultados económicos de la empresa. Tiene como piedra angular al capital humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Estructural - Capital Relacional <p>Objetivos de aprendizaje + personal = CI</p>
Modelo Intelect	Euroforum (1998)	Posee tres bloques, formados por elementos que pueden ser medidos por una serie de indicadores.	<p>Bloques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano - Capital Estructural - Capital Relacional
Modelo Intellectus	CIC (2003)	Contempla cinco componentes o capitales, los cuales se agrupan en tres bloques.	<p>Bloques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano - Capital Estructural { <ul style="list-style-type: none"> - Organizativo - Tecnológico - Capital Relacional { <ul style="list-style-type: none"> - Negocio - Social

Tabla 2. Modelos del Capital Intelectual
Adaptado de: Alama (2010); Bueno (2008); Mantilla (2004) y Ross et. al. (2001)

Como podemos apreciar, cada uno de los modelos tiene sus propias particularidades, desde la denominación de cada uno de sus componentes, elementos e indicadores de medición del CI, la cantidad de elementos que incluyen cada uno de ellos, el alcance que tienen y la precisión del capital más importante en algunos modelos. Los elementos que sobresalen a la vista en los diferentes modelos son: el capital humano con similares denominaciones o referencias y el activo “cliente” (capital relacional), por el contrario con respecto al tercer capital, cada uno de los modelos lo denomina de diferente manera y está integrado por otros elementos.

En los últimos tres modelos expuestos, podemos observar una gran similitud entre los componentes que lo conforman, todos ellos incluyen los tres bloques del capital intelectual (humano, estructural y relacional). La diferencia entre las dos primeras y la última, es que en el Modelo Intellectus son cinco los capitales que la conforman, los cuales se agrupan en tres grandes bloques que son abordados de manera independiente. No obstante, debemos señalar que dos de esos bloques incluyen a dos componentes cada uno, de acuerdo a las características y aspectos similares que poseen.

Hay muchas propuestas de modelos que explican los componentes del capital intelectual, sin embargo *“a nivel internacional, existe consenso respecto a los tres componentes básicos del capital intelectual: capital humano, capital*

estructural y capital relacional” (Alama, 2010, p. 72). Por lo tanto, creemos que el Modelo Intellectus es el más completo de todos, ya que incluye todos los activos intangibles, es sistémico, flexible y sobre todo adaptativo; es decir, su aplicación a diferentes áreas, organizaciones o niveles es factible. Específicamente, consideramos que reúne las condiciones necesarias (componentes o capitales, elementos, variables e indicadores) que facilitan la medición, valoración y desarrollo de todos aquellos activos presente en una organización educativa.

Para esta investigación tomaremos como referencia el Modelo Intellectus, la cual es desarrollada por el Centro de Investigación de la Sociedad del Conocimiento más conocida como CIC, líneas posteriores se explican cada uno de sus componentes y subcomponentes (elementos).

1.2.2. El Modelo Intellectus en las Organizaciones Educativas

El Modelo Intellectus en un modelo innovador, sistémico, abierto, dinámico, flexible y adaptativo de sirve para la medición y gestión del capital intelectual de las organizaciones en toda su complejidad (Bueno, 2011 & Gallego y Ongallo, 2004).

En esta investigación solo se estudia uno de los tres capitales que se plantea en el Capital Intelectual del Modelo Intellectus; nos referimos al Capital Relacional que tienen dos componentes el capital negocio y capital social. La siguiente figura ilustra y explica la relación existente entre cada uno de los elementos y componentes del CI, los cuales han sido mencionado anteriormente.

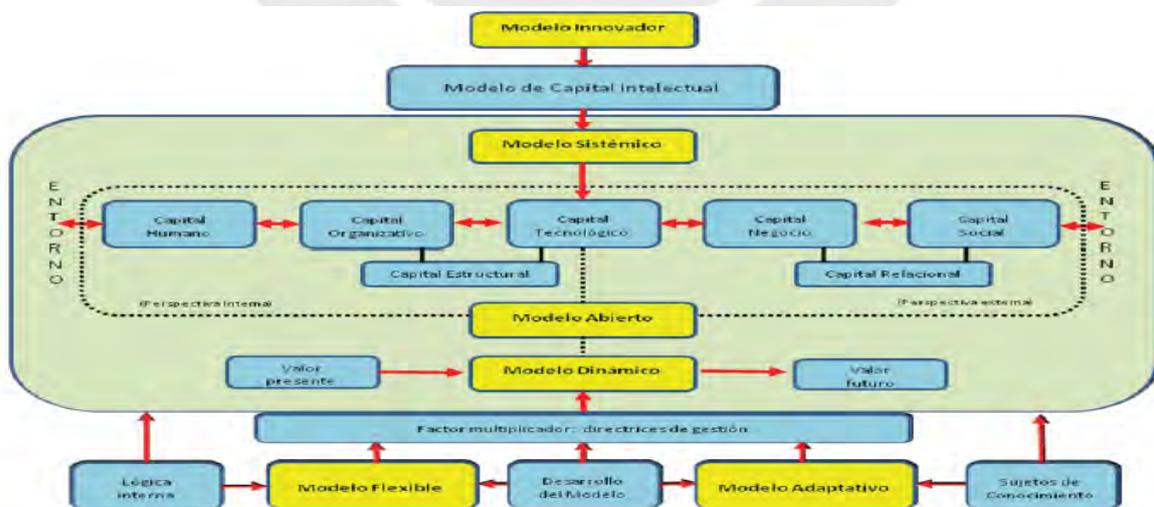


Figura 2. Elementos y características básicas del Modelo Intellectus
Tomado de: Bueno (2011)

Las investigaciones que existen sobre el Modelo Intellectus aplicados en la educación son pocos, ya que este tema recién se viene trabajando, pero en el sector empresarial su aplicación es constante. No obstante, debemos de mencionar que esas investigaciones que existen en el sector educativo en su mayoría han sido desarrolladas en instituciones educativas de nivel superior.

De todos los modelos de medición y gestión del CI este es el más utilizado, porque consideran que es el más completo, debido a que incluye todos los activos intangibles y posee una gran lista de indicadores para su respectiva evaluación. Además, porque puede ser aplicado a diferentes áreas, disciplinas y sectores gracias a las características que posee. A continuación se presentan las características del Modelo Intellectus, de acuerdo a lo planteado por Bueno (2011):

- Sistémico: Porque ofrece una estructura interrelacionada y completa de los seis aspectos o componentes principales que configuran, como subsistemas (capitales) de los elementos y variables explicativos e indicadores de los activos intangibles o intelectuales.
- Abierto: Porque presenta una estructura relacionada con la diferente naturaleza de los agentes o sujetos de conocimiento que integran el entorno de la organización y que permite explicar el conjunto de relaciones que con él puedan mantener ésta y las personas que la componen.
- Flexible: Porque permite que sus elementos y variables propuestos puedan ser ordenados y aplicados de forma diferenciada a tenor de las necesidades de la organización, según cuál sea la estrategia y el modelo de gestión de intangibles de la misma.
- Adaptativo: Porque posibilita que cada organización pueda adaptar la propuesta actual a sus requerimientos, tanto en los elementos y variables, como con los indicadores previstos.
- Dinámico: Porque pretende ofrecer una estructura de “árbol de pertinencia” a partir de la justificación de su lógica interna, por la que sus componentes, elementos, variables y relaciones (*aceleradores*) permiten la observación de su evolución temporal o dinámica. Situación que se explica con los citados *aceleradores* y por el papel del nuevo componente o capital de emprendimiento e innovación que desarrollarán las competencias

esenciales y las capacidades dinámicas para el desarrollo sostenible de la ventaja competitiva de la entidad.

Teniendo ya un mejor panorama sobre la implicancia de la gestión del conocimiento, que involucra esencialmente al capital intelectual en el ámbito educativo, empezaremos por el primer capital que es el capital humano.

De Tena (2003) sostiene que el capital humano está constituido por las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, como el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.

Consideramos importante reconocer que las capacidades individuales a la que refiere De Tena son los activos o recursos intangibles que poseen las personas integrantes de una empresa, lo cual se queda con ellos si la empresa no lo sistematiza. Sabemos también, que todo aquello que se desarrolla, procesa y almacena en la memoria del individuo, se puede aprender y desarrollar con la experiencia. Con respecto a esto, Gallego y Ongallo (2003) señala que es muy importante tomar conciencia de que son los individuos, con sus conocimientos y comportamientos, los que van ofreciendo la imagen de una organización; por otra parte, la gestión del conocimiento lleva aparejado un cambio actitudinal por parte de las personas. Desde la mirada educativa, Martín (2001) menciona que *“el capital humano de una institución se define en función de sus objetivos estratégicos, es decir, de lo que la institución desea alcanzar”* (p.179).

El segundo capital, es el capital relacional, el cual se define como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas, como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general (CIC, 2003), aunque Brooking (1997), lo llama activos de mercado. Sin embargo, De Tena (2003) se refiere al capital relacional como el conjunto de relaciones que mantiene la empresa con el exterior, generándole valor a la misma. Dentro del CR se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales. Aquí también se hallan la base de datos de los clientes, satisfacción de los clientes, reputación de la empresa, las alianzas estratégicas, entre otros.

A diferencia de los autores antes mencionados, Martín (2001) emplea el término “capital cliente” para referirse al capital relacional, él agrega que la solidez de una marca y su capacidad para atraer clientes solamente por el nombre de la institución, genera valor a la empresa. Este es el activo intangible que nos interesa describir, explicar y comprender en la presente investigación, sobre todo, conocer como se gestiona en las escuelas.

Finalmente el tercer capital, que es el capital estructural, el cual está constituido por dos elementos: capital organizativo y el capital tecnológico. CIC (2003) define el capital estructural como el conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan.

Se trata de conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización y que es además propiedad de la empresa y se queda en ella, nadie se la puede llevar consigo. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio, las metodologías, los sistemas y la propia cultura de la organización. En donde la cultura organizacional conformado por hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización, juegan un gran papel importante dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

En sintonía con lo expresado anteriormente, pero llevado al ámbito educativo, Martín (2001) refiere que *“el capital estructural incluye también la estrategia y cultura de la institución, sus estructuras y sistemas o las costumbres de la organización”* (p.180). Si bien es cierto, que el capital estructural es todo aquello que se queda en la institución cuando los empleados regresan a casa o abandonan la empresa. Eso no significa que no nos deba de interesar la percepción que tienen los agentes de la institución, sino que debemos de preocuparnos de que la cultura organizacional sea abstraído y asimilada por todos los actores educativos, ya que son ellos quienes promueven, pregonan y ponen en práctica esa cultura. En toda organización educativa, lo primero que se debe de realizar es dar a conocer su cultura organizacional, explicar su importancia y promover que se cumplan por convicción y no por obligación.

Cabe recalcar que el capital intelectual es el activo intangible más rentable e importante de una organización, por ello las instituciones educativas debe invertir en la gestión de estos activos presentes en la escuela y utilizarlos en

beneficio de los estudiantes, padres de familia, aliados, proveedores, personal docente y demás agentes educativos.

Uno de los mecanismos para iniciar esto sería valorar y reconocer de muchas formas las creaciones, innovaciones y conocimientos que estos produzcan en beneficio de los estudiantes y de toda la escuela. Por ende, *“Successful organizations invest in these things even though they are not as tangibles as some tactical plans and projects”*¹⁰ (Pasher & Ronen, 2011, p.19).

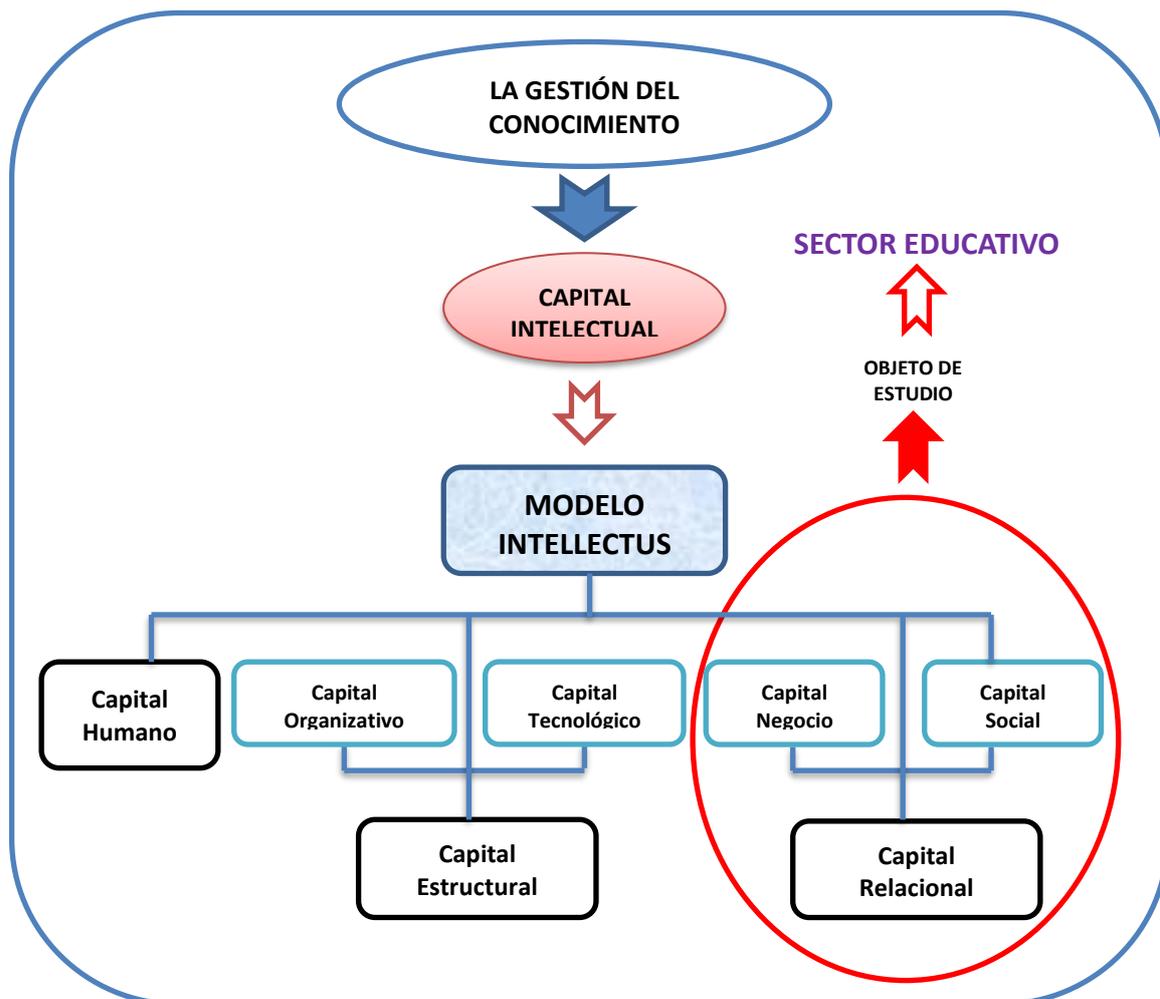


Figura 3. Los componentes del capital Intelectual según Modelo Intellectus
Adaptado de: Bueno (2011)

En el siguiente capítulo se explicará detalladamente los componentes del Capital Relacional que corresponde a nuestro objeto de estudio. De igual manera se describirá a cada una de sus subcomponentes, según el Modelo Intellectus abordado en esta investigación.

¹⁰ Traducción libre. "Las organizaciones exitosas invierten en estas cosas aunque no sean tan tangibles como algunos planes tácticos y proyectos"

CAPÍTULO II

EL CAPITAL RELACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

En el mundo empresarial, el Capital Relacional resulta ser una pieza clave para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier tipo de organización; ya que su buena gestión puede garantizar, principalmente, la fidelidad de los clientes o usuarios, en nuestra investigación estaría representado por los padres de familia y estudiantes; razón de ser de una organización educativa.

Este activo intangible está representado por el conjunto de conocimientos que la escuela ha adquirido debido a las relaciones institucionales establecidas con otros agentes; es decir, con su entorno (padres de familia, estudiantes, docentes, directivos, proveedores, organizaciones aliadas, etc.) y que son necesarios para realizar su actividad de manera más eficiente (Delgado, Martín, Navas & Cruz, 2011). Asimismo, aquí se destacan los índices de satisfacción y fidelidad de los padres de familia y estudiantes, las alianzas estratégicas, la relación con los proveedores, etc. (Azúa, Bueno, Carrillo & Vázquez, 2001). En este sentido, en los siguientes apartados se describen cada uno de los componentes del Capital Relacional con sus respectivos elementos y su implicancia en el ámbito educativo, pero antes iniciamos con la conceptualización del término.

2.1. Conceptualización del capital relacional

El capital relacional es uno de los elementos más importantes del Capital Intelectual, según la propuesta del Modelo Intellectus, considerado en la presente investigación. Su importancia radica en las ventajas competitivas señaladas en los resultados de diversos estudios realizados por empresas y organizaciones europeas y latinoamericanas (Machorro, Mercado, Cernas & Romero, 2016; Bueno, 2011; Seguí & Server, 2010; Hormiga, Batista & Sánchez, 2007 y Cegarra & Rodrigo, 2004).

En las diferentes organizaciones de tipo empresarial este capital no está incluido en el reporte contable, ya que no es un activo tangible; a pesar de ser uno de los componentes que indirectamente les brinda reconocimiento social, reputación, sostenibilidad en el mercado, etc. Se sabe que los activos intangibles no son considerados en términos monetarios debido a que son activos invisibles u ocultos; es decir que no se pueden percibir a simple vista, sino que necesitan construirse en un largo periodo de tiempo (Roos, et al., 2001). Sin embargo, algunos estudios demuestran que la gestión del capital relacional genera beneficios a todos los integrantes de la empresa, porque este activo no solo lo promueve o crea el gerente de la empresa, sino todos los agentes involucrados en el bien o servicio que ofrece al público, asimismo los otros beneficiados son las personas que venden, colaboran, compran o pagan por el servicio. Tal como lo señala Bueno (2011) *“El Capital Relacional puede ser definido como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas que la integran como consecuencia del valor derivado del número y la calidad de las relaciones que de forma continuada se mantienen con los diferentes agentes del mercado y con la sociedad en general”* (p. 24).

Por su parte, Briones y Cegarra (2007) afirman que el capital relacional se refiere a los vínculos que la empresa tiene con los clientes, proveedores, bancos y accionistas, así como las marcas comerciales y la imagen que posee. Además, señalan que todo ello, surge como consecuencia de las relaciones que los agentes externos mantienen con los agentes internos (empleados, directivos y accionistas); sin embargo menciona, también, que no es recomendable establecer relaciones de forma desproporcionada porque finalmente no todas resultan rentables.

Roos et.al. (2001) al igual que Alama (2010) coincide con algunos de los agentes propuesto por Briones y Cegarra, pero agregan que las fuentes más importantes del capital relacional son también los aliados y los demás participantes que no están siendo denominados.

Adicional a ello, Hormiga et al. (2007) incorpora un aspecto interesante, señala que las empresas u organizaciones no son sistemas aislados, sino articulados y estructurados desde la parte interna hasta la externa; por ende necesitan y dependen del entorno en el cual se mueven. Ello se resume en el accionar de todos los agentes internos de la empresa sumada al sistema de trabajo realizado, el cual incluye procesos, metodologías y tecnología que hacen posible el funcionamiento de una organización (Brooking, 1997 & Edvinsson, 1996 citado por Briones y Cegarra, 2007).

En suma, podemos afirmar que el Capital Relacional es un proceso dinámico donde los stakeholders internos como externos interactúan constantemente en diferentes escenarios y tiempos, en donde el resultado creado llamado “conocimiento” es abstraído por los gestores del conocimiento e incorporando a la organización, y por ser un recurso inmaterial y difícilmente imitable por la competencia, se convierte en un factor de diferenciación para la misma (Machorro, Mercado, Cernas & Romero, 2016).

Por último, cabe precisar que algunos autores utilizan el término “capital cliente” o “capital del cliente” para referirse al capital relacional, el cual es válido; ya que responde a un determinado modelo y autor. En ese sentido, Delgado et. al. (2011) menciona que autores como Steward (1998), Bontis (1998), Edvinsson y Malone (1999), Roos et al. (2001) y Leliaert et al. (2003) denominan «capital cliente» a todos los conocimientos derivados de las relaciones que mantiene la empresa con otros agentes institucionales”. Por su lado, Mantilla (2004) emplea el término “capital del cliente” para referirse a las conexiones que se encuentran fuera de la organización tales como lealtad del cliente, fondo de comercio en términos contable referido al “goodwill” y relaciones con los proveedores.

En el ámbito empresarial el CR recibe varios nombres de acuerdo al modelo al que pertenece, pero debemos de precisar que se refieren al mismo objeto de estudio, aunque con algunas variables. En la siguiente tabla se presentan las dimensiones y/o aspectos que intervienen en el CR de acuerdo a los diferentes modelos que estudian y evalúan el capital intelectual.

Modelos de Medición del CI	Autor	Denominaciones y Componentes del CR
Cuadro de mando integral	Kaplan y Norton (1997)	Perspectiva del cliente
Technology Broker	Brooking (1996)	Activos de mercado
Navegador de Skandia	Edvinsson y Malone (1997)	Capital cliente
Monitor de los activos intangibles	Sveiby (2000)	Estructura externa o Componente externo
Modelo Intellect	EUROFORUM (1998)	Capital relacional
Modelo Intellectus	CIC (2003)	Capital relacional: capital negocio y capital social

Tabla 3. Denominaciones y componentes del CR según algunos autores
 Adaptado de: Bueno (2011); Alama (2010); Bueno (2008); Gallego y Ongallo (2004); CIC (2003); Benavides y Quintana (2003) y EUROFORUM (1998)

En el siguiente apartado se describe el Capital Relacional en las organizaciones educativas y se explica la importancia que tiene dentro de las escuelas.

2.2. El capital relacional como fuente de competitividad en las organizaciones educativas

Como ya antes se ha mencionado, el Capital Relacional, es un término propio del área empresarial, comprendida por el conjunto de conocimientos obtenidos de las relaciones que la organización tiene con su entorno, el cual involucra a los diferentes agentes que intervienen en ella. Llevado al ámbito educativo, podemos referirnos a las relaciones que las organizaciones educativas mantienen con los estudiantes, proveedores, docentes, personal directivo, otras organizaciones y demás agentes.

Con respecto a la revisión de la literatura sobre el tema, se han encontrado pocos estudios referidos al sector educativo. En su mayoría, las investigaciones encontradas y revisadas, estudian y analizan los activos del capital intelectual en la gestión del conocimiento. No se han encontrado investigaciones que estudien el CR, específicamente, pero sí dentro de estudios sobre la gestión del conocimiento en Educación Superior. En sincronía con lo anterior, en algunos casos se habla de la aplicación, medición y/o gestión de este capital, pero específicamente en Instituciones Educativas de Nivel Superior tanto universitarias como técnicas. En dichos estudios se detallan los tipos de relaciones establecidos por las organizaciones educativas, los componentes desarrollados y beneficios

obtenidos, las cuales se diferencia en alguna medida de a las aplicadas en el sector empresarial (Namdev, 2015; Cuentas 2015, Calderón, 2013; Salo, 2011; Cranfield & Taylor, 2008; Chou, 2005; Petrides & Nodine, 2003).

Esto nos invita a hacer una reflexión sobre los factores o motivos que imposibilita su aplicación en Instituciones de Educación Básica. Algunos de los estudios revelan que esto se debe a que las instituciones de formación universitaria y técnica promueven mucho la búsqueda constante del conocimiento. Ello implica que la GC proporcione un conjunto de diseños que permitan vincular a las personas, procesos, tecnologías de una institución. Además, ayude a los responsables (gestores) a compartir y gestionar el conocimiento que posee la organización educativa (Petrides & Nodine, 2003 citado en Chou, 2005). Sabemos que en las organizaciones educativas de nivel superior, hay dos tipos de conocimientos: el conocimiento académico y el conocimiento organizacional. Para esta investigación consideraremos como primordial el segundo, ya que pretendemos comprender como se gestiona el capital relacional en una escuela (Chou, 2005).

KM helps educational institutes to improve their capacity of gathering and sharing information and knowledge and apply these to problem solving and support the research and continual improvement of their work. KM of the educational system must reflect and comprise information at all levels starting from management level to student level in order to improve professional knowledge of employees, to achieve quality of lecturers and students¹¹. (Namdev, 2015, p. 169)

Por ende, podemos afirmar que el capital relacional en las Instituciones de Educación Superior se asume como un conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales desarrolladas por la misma organización con los diferentes agentes externos (alumnos, padres de familia, empleadores, organizaciones no gubernamentales, gobierno y sociedad en general). Asimismo, se incluye la percepción que tienen los agentes de la institución, su imagen, reputación y confiabilidad (Bueno, 2008; Ramírez-Córcoles, Lorduy & Rojas, 2007 citado en Machorro et al., 2016).

¹¹ Traducción libre. La GC ayuda a los institutos educativos a mejorar su capacidad de reunir y compartir información y conocimientos y aplicarlos a la resolución de problemas y apoyar la investigación y la mejora continua de su trabajo. La GC del sistema educativo debe reflejar y comprender la información en todos los niveles, desde el nivel de gestión al nivel de los estudiantes con el fin de mejorar el conocimiento profesional de los empleados, para lograr la calidad de los profesores y estudiantes.

En suma, este capital no ha sido muy estudiado en los escenarios de las escuelas de educación básica, sino más bien la mayoría de los hallazgos se encuentran en instituciones de nivel superior, por lo cual resulta más interesante la investigación que se viene realizando, puesto que se desea conocer como se gestiona dicho capital en la escuela. En párrafos anteriores se ha descrito al capital relacional, según los diversos modelos y autores. Reiteramos que en nuestra investigación estamos tomando como referencia al Modelo Intellectus, donde el capital relacional se encuentra dividido en dos bloques o componentes; el primero de ellos llamado capital negocio, asociado a los diferentes agentes vinculados, directamente, al negocio en sí y el segundo, capital social, referido a los restantes; los cuales describiremos en líneas posteriores.

2.2.1. Capital negocio

El capital negocio está representado por el valor que tiene para la empresa las relaciones que esta mantiene con los principales agente del proceso de negocio básico, es decir, los vínculos entre la organización y los agentes que hacen posible que esta siga funcionando (Bueno, 2011 & Seguí y Server, 2010). En el ámbito educativo, esto está asociado a la relación con los padres de familia, estudiantes, proveedores, aliados (entidad) y empleados (docentes, personal directivo, administrativo y de apoyo). Es decir, este se compone de elementos que aportan valor a la empresa en función de los canales de distribución (atención), la lealtad o la satisfacción de los mismos. Lo que principalmente, debe de importarle a la escuela es hacer que los padres de familia y estudiantes (clientes) se sientan satisfechos con el servicio que le ofrecen y decidan volver de nuevo o quedarse en el ella hasta culminar la etapa escolar (Honeycutt, 2001). Este capital, también incluye las experiencias de negociación y la confianza, que están íntimamente relacionadas y se van a palpar en los acuerdos entre la escuela y otra entidad (Giebels et al., 2003 citado en Medina y Ramirez, 2014).

Capital negocio de la escuela	Relaciones				
	Padres de familia	Estudiantes	Proveedores	Aliados (cualquier entidad)	Docentes, personal directivo, administrativo y de apoyo

Tabla 4. El capital negocio de la escuela
Elaboración propia

Por otro lado, presentamos los elementos del capital negocio, estos son: relaciones con clientes que en el ámbito educativo serían los padres y los estudiantes, proveedores, accionistas (instituciones e inversores), aliados (cualquier entidad), competidores e instituciones de promoción y mejora de la calidad y los empleados (Bueno, 2011, Alama, 2010, Bueno, 2008 & CIC, 2003). Para la presente investigación solo consideraremos algunos de estos elementos, los cuales están más orientados al ámbito educativo que es el escenario donde se aplicará esta investigación. El CIC estudia las relaciones entabladas por los diferentes actores de la organización y le da un nombre determinado. Estos serán cambiados de acuerdo al grupo humano que participa el ámbito educativo; a partir de este momento las relaciones con clientes, será llamado relaciones con padres de familia y estudiantes; relaciones con proveedores mantendrá su nombre; relaciones con los aliados, será relaciones con organizaciones educativas aliadas y relaciones con el personal que labora en la escuela, conformado por los docentes, personal directivo, administrativo y de apoyo. En la siguiente tabla se resaltan solo los elementos básicos que serán abordados en esta investigación.

Elementos básicos del capital negocio
a) Relación con los padres de familia y estudiantes (clientes)
b) Relación con proveedores
c) Relación con instituciones, organizaciones o cualquier otro tipo de entidad vinculada con la escuela (aliados)
d) Relación con el personal que labora en la escuela (empleados)

Tabla 5. Elementos básicos del capital negocio de la escuela
Elaboración propia

La necesidad de cambiar algunos de los nombres técnicos utilizados en el sector empresarial ha sido con la finalidad de favorecer la comprensión y manejo teórico de los mismos por las organizaciones educativas. Por ello, empezaremos conceptualizando a cada uno de los agentes de la organización.

a) Padre de familia o estudiante (cliente)

En el ámbito educativo no se emplea el término “cliente”, sino padres de familia o estudiante, según sea el caso. Sin embargo, debemos precisar que la definición de esta palabra se refiere a los grupos de personas que se atienden en

la escuela; es decir, se refiere a las personas que pagan por el servicio educativo que se le brinda.

Como se sabe, este término es propio del área empresarial, por ello, a continuación se mencionan algunas definiciones construidas desde esta perspectiva. Para Brooking (1977) un cliente es una persona que ha comprado algún producto o servicio, además señala que a algunas organizaciones no les importa conservar a los clientes y se deshacen automáticamente de ellos, después de la venta; mientras que otras deciden alimentar la relación con sus clientes, con la esperanza de convertirlos más adelante en un campeón (individuo que pertenece a la organización, se ajusta al perfil de la empresa y trabaja para apoyar la venta de los productos y servicios de una compañía externa) o un influyente (individuo que pertenece a una organización cliente y que fomenta activamente los productos y servicios de una empresa externa). Asimismo, agrega que la estrategia desarrollada en las relaciones con el cliente dependerá, en gran parte, de la naturaleza del producto o servicio que le empresa ofrezca.

Por otro lado, algunos autores definen a los clientes como jurados y certificadores de la calidad de los productos y/o servicio que ofrecen una empresa u organización. Al respecto, presentamos la siguiente cita que clarifica lo mencionado “...cliente como único juez de la calidad, teniendo como principio que lo más importante es la satisfacción de los gustos, requisitos y preferencias de estos” (Hernández, Grillo, Díaz & Navarro, 2009).

Es necesario mencionar que las relaciones establecidas con los diferentes segmentos de clientes, se componen de las siguientes variables: base de clientes relevantes, lealtad de clientes, satisfacción del cliente, procesos de relación con clientes y red de distribución. Estas variables son empleados como objetos de medida en los diferentes estudios e investigaciones (Bueno, 2011). Particularmente, muchos de ellos aplicados en el sector educativo.

Relación de los padres de familia y estudiantes con la escuela

Como ya lo habíamos mencionado anteriormente, en las organizaciones educativas se emplean las palabras “padre de familia” y/o “estudiante” para referirse al público que paga por el servicio que esta le ofrece, que como sabemos es equivalente al término “cliente” o “usuario” en el ámbito empresarial.

Las percepciones de los especialistas sobre el tema, menciona que es muy importante cuidar las relaciones con los clientes; ya que son ellos quienes consumen y/o compran el servicio y hacen que las organizaciones prevalezcan en el tiempo. Tal como subraya Onge (1996) citado por Briones y Cegarra, (2007, p. 118) *“la relación con clientes es la primera y más importante, por su obvio y directo vínculo con los resultados financieros de la organización y su supervivencia en el largo plazo”*.

Por su parte Zahra, Neubaum y Huse (2000) afirman que la relación con clientes estimula el desarrollo económico general y mejora el resultado de las empresas que adoptan este comportamiento (citado por Briones y Cegarra, 2007). Eso quiere decir, que las organizaciones tienen que generar una buena relación con el público que atienden para de alguna manera puedan asegurar su crecimiento económico.

Desde su percepción Martín (2001) asevera que la relación que se establece entre la institución educativa y sus clientes (alumnos y familiares), es una manifestación del capital cliente, al igual que las marcas, esta atrae y fideliza a los clientes, por ende, debe de cuidarse y fortalecer con el tiempo.

Para finalizar esta parte, debemos señalar que la relación entablada entre la organización educativa con los padres de familia y estudiantes debe ser buena y cordial, ya que son ellos quienes pagan por el servicio y la percepción que tengan de la organización será un factor importante para tomar la decisión de mantener a sus hijos en la escuela por otra temporada o simplemente retirarlos de ella.

Fidelización y retención de los clientes

“La fidelidad del cliente es un activo, ya que conduce a la repetición del negocio y, en ocasiones, a la existencia de reserva de pedidos. Las medidas para conservar la fidelidad del cliente varían de una empresa a otra” (Brooking, 1977, p.20). Esto significa que cada empresa debe de crear estrategias distintas que le permitan diferenciarse del resto y lograr que el público consumidor interiorice el nombre del producto o la calidad de servicio que ofrece, ya sea a través del nombre del producto, fomentando un mensaje sobre el cuidado del medio ambiente, promoviendo el consumo responsable, etc. Además, agrega que la fidelidad de la clientela se mide por la repetición del negocio (eventos repetitivos

de negociación), y el porcentaje de la base de clientes que representa dicha acción.

Algunos estudios demuestran que la satisfacción y fidelidad son conceptos interrelacionados. En ese sentido, Cambra, Ruiz, Berbel y Vázquez (2011) menciona que *“un cliente satisfecho es aquel que ha visto como sus expectativas se han cumplido y, por tanto, espera que en el futuro esa empresa sea capaz de volver a satisfacerlas”* (p.648). Entonces, si una empresa u organización logra satisfacer los requerimientos de sus clientes es muy probable que se convierta en un cliente fiel. Y para evitar que el cliente tome la decisión de cambiar de proveedor, algunos autores proponen el diseño de estrategias de fidelización efectivas que respondan a las necesidades de los clientes y a las nuevas demandas competitivas presentes, pero también que se preocupe por mejorar diversos aspectos de su oferta actual (Sánchez, 2011 & Thomas *et al.*, 2004 citado en Sánchez, 2011).

Todo eso se puede lograr, siempre y cuando la empresa haya logrado establecer algún mecanismo para la retención de los clientes. Según Pereira (2009), *“La retención de clientes está asociada con la contención de la situación de los clientes para evitar o minimizar bien cuando el cliente quiere abandonar la relación suspendiendo el servicio, o bien si quiere reducirlo a cambio de pagar menos, es decir, permanecer sólo con lo mínimo básico del servicio prestado”* (Citado en Gómez, 2010). Por lo tanto, es responsabilidad de los agentes internos de la empresa ver la forma de mantener a los clientes satisfechos del servicio que reciben. En este sentido, muchas de las empresas han asumido ampliamente que la satisfacción conduce a la retención del cliente (Manrai y Manrai, 2007 citado de Sánchez, 2011).

Pero no todos están de acuerdo con esta afirmación, por el contrario, algunos autores señalan que a pesar de que los clientes leales están satisfechos, eso no garantiza ni asegura la lealtad de los mismos; ya que la satisfacción es concebida como una condición necesaria, pero a veces no resulta suficiente (Ranaweera y Prabhu, 2003; Oliver, 1999 citados en Sánchez, 2011).

Por lo tanto, para lograr fidelizar a los clientes se debe de tomar en cuenta los aportes teóricos de las diferentes investigaciones realizadas y ponerlos en práctica; esto implica, brindar un servicio de calidad, ofertar buenos productos, ofrecer productos o servicios que respondan a las necesidades de los clientes

(satisfacción), generar una relación cordial y sobre todo lograr retener a los clientes, ya que son ellos quienes garantizarán la supervivencia de la empresa a largo plazo.

b) Proveedores

Este término tiene la misma equivalencia en los diferentes ámbitos, áreas y niveles. Por lo tanto, la definición que se presenta a continuación se aplica en todos los espacios con la misma denotación.

Los proveedores son aquellas empresas que venden y proveen activos tangibles e intangibles a diferentes sectores empresariales, incluido el educativo. Tal como lo menciona Lundvall (1991), *“un proveedor es cualquier empresa dedicada a la fabricación de bienes tangibles (maquinaria y equipo, insumos intermedios o productos finales) o intangibles (servicios, software)”* (citado en Corona y Hernández C., 2000, p. 760).

Según el tipo de organización, existe una lista de requerimientos que los proveedores deben de cumplir para lograr ser admitidos como agentes externos de confianza de una empresa. Tradicionalmente, la selección de proveedores estaba supeditada al precio más bajo y a la calidad de los materiales o servicios que ofertaban, pero ahora eso ha cambiado. Con el pasar de los años han surgido otros criterios de selección, entre ellos, podemos señalar: el plazo de entrega, la flexibilidad, la fiabilidad y el servicio, los cuales se han convertido en aspectos competitivos entre una empresa y otra (Sarache, Hoyos & Burbano, 2004). Los cuales deben ser cumplidos a cabalidad para que puedan firmar el contrato con la empresa que requiere de sus productos o servicios.

El papel que desempeñan los proveedores es fundamental para la organización, ya que son los responsables de suministrar los diferentes recursos y materiales que se necesita para el proceso de negociación básico y dentro de los cuales se encuentran cuatro variables de medición.

Variables de medición	Proceso de negociación básico			
	Formalización de la relación con proveedores	Soporte tecnológico	Personalización de productos y servicios	Capacidad de respuesta del proveedor

Tabla 6. Variables de medición de la relación con los proveedores
Adaptado de: Bueno (2011)

Relación entre los proveedores y la organización educativa

Este tipo de relación se genera entre los diferentes agentes externos con los cuales interactúan los agentes internos (director, coordinadores, responsable de logística, administrados, etc.) de una organización educativa. Son los proveedores quienes abastecen los recursos necesarios para que la escuela funcione.

Se entienden que este tipo de relación se crea entre el contacto directo o indirecto que se establece entre los miembros internos con los miembros externos de la organización.

Con respecto a lo antes mencionado, Briones y Cegarra (2007) mencionan que una buena relación con los proveedores facilita la transmisión de información y al mismo tiempo permite interpretar las necesidades de la organización y actuar seguidamente. Esto quiere decir, que tanto los proveedores como las empresas que compran los productos y servicios deben de intercambiar información sobre las necesidades, dificultades, novedades o resultados obtenidos por ambas partes, de tal forma que se logre el beneficio y satisfacción mutua.

c) Aliados

La relación con los aliados, según Bueno (2011) es entendido como *“acuerdos de colaboración que la organización mantiene con un cierto grado de intensidad, continuidad y estructuración con otras instituciones”* (p. 26-27). Es decir, son el conjunto de relaciones establecidas entre una organización y otra en diferentes periodos y su continuidad depende del grado de relación establecido entre ambas. De acuerdo al Modelo Intellectus, este elemento se compone de las siguientes variables de medición: base de aliados, solidez de las alianzas y beneficios de las alianzas.

Relación entre los aliados y la organización educativa

La relación con los aliados, incluye las alianzas estratégicas consolidadas como resultado de la interacción entre los agentes internos y externos de dos o más organizaciones. En otras palabras, se trata de un acuerdo organizacional que ayuda y contribuye a la creación de relaciones cooperativas en beneficio de todos los integrantes de la alianza (Park, Chen & Gallagher citado en Rojas M., Rincón

& Mesa, 2014). Lo cual significa que las alianzas no solo se establecen entre dos empresas, sino que se trata de acuerdos múltiples y multisectoriales entre muchas organizaciones.

En la actualidad, las alianzas se están convirtiendo realmente en el eje de muchas de las estrategias corporativas (Roos et al., 2001). Ahora es frecuente escuchar o ver que muchas compañías anuncien una alianza de un tipo u otro. Algo similar, también ocurre con las organizaciones educativas que constantemente tienen como objetivos estratégicos establecer alianzas con alguna organización de reconocimiento nacional o internacional. Estas alianzas pueden tener diversos fondos como: académicos, cultural, de intercambios, etc.

En la gestión de este capital, el papel del gestor es esencial. Un escuela necesita estar relacionada con diversas organizaciones o entidades que puedan contribuir con su desarrollo. Es tarea de los gestores crear estos vínculos o acuerdos y lo más importante mantener esas relaciones. Por lo tanto, se debe utilizar algunas estrategias que permitan conservar buenas relaciones con los diferentes aliados que cuenta la escuela. Seguidamente, definiremos en qué consiste las alianzas estratégicas.

Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica se concibe como un acuerdo tomado por dos o más empresas con el objetivo de incrementar los niveles de eficiencia productiva y rentabilidad. Esto expresado en los diversos convenios que permitirán alcanzar las metas comunes o complementarios de cada una de las empresas (Baldenegro, Carvajal, Denogean & Araiza, 2007). Asimismo, este vínculo permite que ambas organizaciones fortifiquen su competitividad, lo que se describe en la siguiente cita *“Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones, son vínculos realizados con el propósito de formar asociaciones que ayudan a incrementar y fortalecer la competitividad”* (Rojas, Rincón & Mesa, 2014, p. 289).

Asimismo, Roos et al., (2001) mencionan que *“las alianzas pueden tener distintos niveles de realización, desde una aventura oficial conjunta o cualquier otro tipo de acuerdo hasta relaciones de provisión selladas con un apretón de manos y a largo plazo que no necesitan ningún documento escrito”* (p.79). Esto significa que las alianzas no se rigen estrictamente por los documentos firmados

por ambas partes, sino por el compromiso que este signifique para ambas organizaciones.

Las investigaciones demuestran que según la necesidad y preferencia de las organizaciones se firman diferentes tipos de alianzas estratégicas, como se ha señalado líneas arriba. En ese sentido, Inkpen (2005) menciona que *"There are various reasons why firms form strategic alliances, including the reduction of risk, economies of scale, access to new markets, and the search for legitimacy...Through the shared execution of the alliance task, mutual interdependence and problem solving, firms can acquire knowledge from their partners..."*¹² (p. 97)

Por su parte Benavides y Quintana (2003) afirman que uno de los elementos más interesantes del capital relacional, y que actualmente está adquiriendo gran importancia, es la creación de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas como medio para difundir, compartir y generar conocimientos entre las empresas. Ellos señalan que estas alianzas se justifican porque:

- Favorecen la transferencia y la generación de conocimientos.
- Mejorar la capacidad de interdependencia.
- Aumentan el poder de mercado de las empresas aliadas.
- Permiten que las empresas se especialicen en aquellas competencias claves.

Por ende, las alianzas estratégicas dan a las organizaciones, la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles y las escuelas no se puede quedar atrás. En el ámbito educativo, supone que los gestores inicien la búsqueda de nuevos procedimientos de cooperación con otras organizaciones educativas (aliadas), proveedores, entidades colaboradoras y con el resto de agentes del entorno que puedan añadir valor a la escuela (Güell et al., 1999).

2.2.2 Capital Social

El capital social es entendido desde varios enfoques a lo largo de la historia, para fines de nuestra investigación nos centraremos en las definiciones

¹² Traducción libre. "Hay varias razones por las que las empresas forman alianzas estratégicas, incluyendo la reducción del riesgo, las economías de escala, el acceso a nuevos mercados y la búsqueda de legitimidad ... A través de la ejecución compartida de la tarea de la alianza, la interdependencia mutua y la resolución de problemas, conocimiento de sus compañeros ... "

desarrolladas en el sector empresarial. Rodríguez M. (2012) lo define como un conjunto de normas y organizaciones sociales verticales y horizontales que facilitan la cooperación de los agentes en la persecución de un beneficio común y tienen un impacto en la eficacia y eficiencia de una comunidad. Ello se evidencia en la siguiente cita "*Social capital is a concept has its roots in the field of sociology, being largely applied to describe organizational effects developed through socially derived connections in the broader communities, societies and cultures*"¹³ (Baker, 2001; Nahapiet and Ghoshal, 1998 citado en Lock, 2005).

Sin embargo, para Bueno (2011) el capital social lo representan las relaciones que la organización conserva con los demás agentes sociales con quien los une el compromiso y la responsabilidad social. Para otros autores, este capital se refiere a las relaciones, normas, confianza y entendimiento que sostiene unidos a los miembros de las "redes"¹⁴ y las personas de la organización; con la finalidad de todos puedan actuar efectivamente en la consecución de objetivos compartidos (Widén-Wulff y Ginman, 2004 citado en Rueda, 2015). Adicionalmente, Hazleton y Kenanan (2000) nos menciona cinco condiciones necesarias que se deben cumplir para la formación y utilización del capital social, estas son: la confianza, la reciprocidad, el grado de implicancia del individuo y la comunicación (citado en Rueda, 2015).

En el ámbito educativo, podemos mencionar que el capital social agrupa a todas aquellas relaciones que se dan con los agentes que no están vinculados directamente con la organización, ya que su participación en los escenarios educativos es secundaria, porque están enfocados en atender otras necesidades que la sociedad demanda. Sin embargo, cuando estas relaciones se concretizan benefician a todos los individuos de la sociedad.

Al igual que en el apartado anterior y de acuerdo a la propuesta, los elementos del capital social son: Relaciones con las administraciones públicas, relaciones con los medios de comunicación e imagen corporativa, relaciones con la defensa del medio ambiente, relaciones sociales y reputación corporativa (Alama, 2010). De los cuales solo desarrollaremos algunos de ellos en esta

¹³ Traducción libre. "El capital social es un concepto que tiene sus raíces en el campo de la sociología, siendo ampliamente aplicado para describir los efectos organizacionales desarrollados a través de conexiones derivadas socialmente de las comunidades, sociedades y culturas más amplias"

¹⁴ Traducción libre. Se entiende por redes, los recursos tecnológicos que actualmente las organizaciones emplean para mantenerse comunicados con los diferentes agentes.

investigación; ya que están mejor orientados al sector educativo y porque es más viable encontrar evidencias sobre ello. Entre los seleccionados tenemos: Relaciones con medios de comunicación y la reputación corporativa, los cuales serán abordados desde las organizaciones educativas.

a) Relaciones con medios de comunicación

Está constituida por las relaciones que las organizaciones mantienen con los medios de comunicación con la finalidad de incrementar la notoriedad de la marca, reputación y el nombre de la organización (Bueno, 2011). Esto se traduce en el uso de los medios de comunicación para difundir y promocionar el nombre de un producto, servicio, empresa, organización, etc.

En la sociedad del conocimiento, se necesita de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para gestionar los conocimientos de una organización. Esto implica que las organizaciones cuenten o tengan acceso a estos recursos tecnológicos, ya que son los medios que facilitan la transmisión e intercambio de información entre los diferentes agentes que conforman la organización y también con aquellas que no mantiene contacto físico alguno. Tal como lo afirma Gamble y Blackwell (2001) *“Trying to implement a knowledge management system of any scale without technology is extremely difficult but the technology of itself does not make the knowledge management system work; it can facilitate and enable connections and communications but it will not make them happen”*¹⁵ (p.163).

Las empresas al igual que las organizaciones consideran que la tecnología puede aumentar su alcance a diferentes escenarios y públicos sin necesidad de invertir cuantiosas sumas de dinero (Desouza y Paquette, 2011). Entre los medios de comunicación que pueden emplear se encuentra las redes sociales, blogs, pagina web, intranet e internet (Santana, Caballero, Cubas y Medina, 2011; Gallego y Ongallo, 2004; Gamble y Blackwell, 2001). A continuación, se definen cada uno de estos recursos que se emplea en las organizaciones de la sociedad del conocimiento y la información.

¹⁵ Traducción libre. "Tratar de implementar un sistema de gestión del conocimiento de cualquier escala sin tecnología es extremadamente difícil, pero la tecnología por sí misma no hace que funcione el sistema de gestión del conocimiento; puede facilitar y permitir conexiones y comunicaciones, pero no las hará realidad"

- Las redes sociales: son las relaciones interpersonales, no jerárquicas e informales que se crean dentro de una organización y que en la actualidad se apoyan con las nuevas tecnologías. Estas interacciones entre las personas se generan, porque comparten un interés común.
- Blogs: es un sitio web utilizado por una o varias personas para publicar artículos, documentos o cualquier otro tipo de información que se desea compartir.
- Página web: es un medio de redifusión, denominada también canal que permite dar a conocer los aspectos más relevantes de una organización.
- Internet: es la red de redes a nivel mundial y que empleada por los diferentes países del mundo.
- Intranet: es una red que enlaza a sus empleados y su información; además, aumenta la productividad de los empleados.
- Extranet: red que brinda información real a los clientes sobre nuevos proyectos, referencia de nuevos productos o reconocimiento obtenidos.

Morsing y Kristensen (2001) refieren que los medios de comunicación juegan un papel interesante en la promoción del capital relacional de todo tipo de organización o empresa, aunque no se le dé la importancia debida. Los pocos estudios realizados sobre el tema han demostrado que los medios de comunicación han contribuido a crear una buena imagen corporativa de la empresa (citado en Alama, 2010).

Por último, hay que reconocer que el uso de los medios de comunicación permite dar a conocer a toda la sociedad, la reputación de la empresa u organización. Asimismo, es evidente que con ello, la organización vende mejor sus productos o servicios a la sociedad en general; ya que estos medios tienen presencia y acceso a todas partes. Aunque, en el sector educativo no es tan explotado.

b) Reputación corporativa

La reputación corporativa se refiere a la percepción social favorable que los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos y clientes) tienen sobre la organización (Bueno, 2011). Ese reconocimiento ganado se debe a varios elementos que se mencionan líneas abajo.

Por el contrario Fombrun (1996) define *“corporate reputation is understood as the set of perceptions held by people inside and outside a company”*¹⁶ (citado en Martínez & Rodríguez, 2013, p. 264). Lo que significa que las percepciones de los diferentes agentes, tanto internos como externos se traducen en reputación. Además, algunos autores mencionan que esa reputación corporativa se debe a los siguientes elementos: la marca, el prestigio, la cultura corporativa, el nombre (referido a una organización educativa) y la filosofía de gestión; los cuales están presente en la empresa u organización (Rojas, 2006 & Medina & Ramírez, 2014).

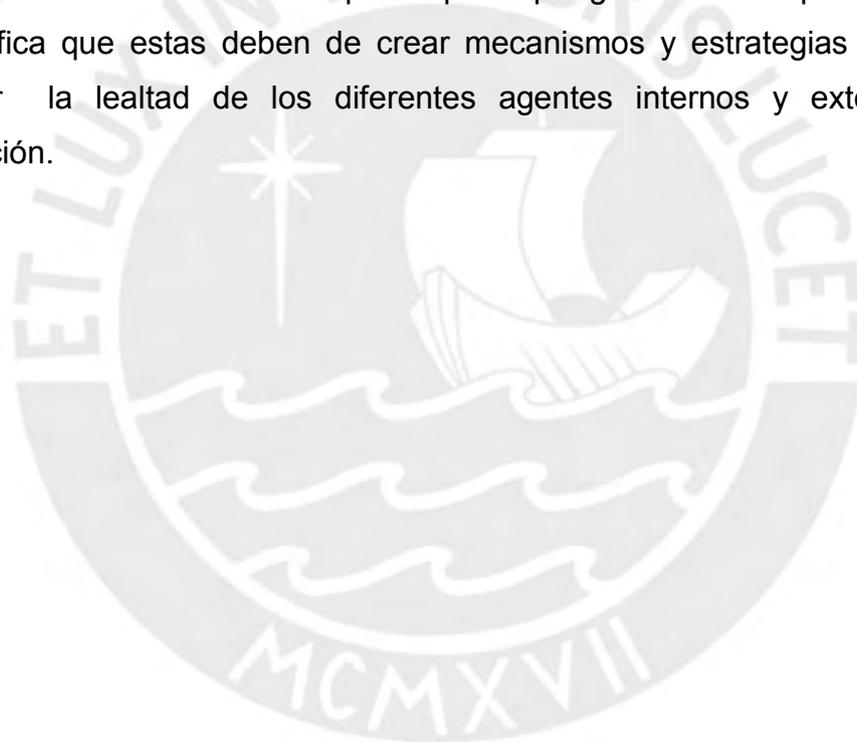
A continuación, se definen cada uno de los elementos que incrementan la reputación de las organizaciones.

- Marca: es el activo que atrae y fideliza a los clientes, por ello es considerado como una las manifestaciones más importantes del capital relacional.
- Prestigio: se concibe como el reconocimiento (crédito) ganado por la organización.
- Cultura corporativa: entendida como la forma particular de hacer las cosas en una organización. Las cuales están comprendidas por los valores, ídolos, ritos y ceremonias conocidos, aceptados y compartidos por todos los agentes de la organización; la práctica de los mismos contribuyen al fortalecimiento de la cultura de la organización.
- Nombre: es una evidencia concreta del prestigio y el valor que tiene una organización para el público en general y eso de observa en la posición que esta ocupa en el mercado. Este activo crea un valor a la empresa que puede ser favorable o no.
- Filosofía de gestión: entendida como la manera particular para gestionar todos los recursos de la organización.

Por ende, la reputación de una organización en el mercado es un poderoso intangible e implica la disminución del riesgo o garantiza el futuro. En aras a mejorar este intangible, las prácticas de desaprendizaje individual son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca (Cegarra y Rodrigo, 2004).

¹⁶ Traducción libre. "La reputación corporativa se entiende como el conjunto de percepciones de las personas dentro y fuera de la empresa"

A manera de conclusión, debemos precisar que las organizaciones y empresas en general deben de proteger, mantener, fortalecer y promocionar su reputación; de tal forma que sea reconocida por todos los agentes de la comunidad educativa y la sociedad. Es momento de cambiar de percepción y empezar a otorgarle un valor a estos activos ocultos, ya que esos elementos hacen que una empresa se diferencie de otra, generándole una ventaja competitiva. Para alcanzarlo, las escuelas deben empezar aprendiendo a gestionar los activos intangibles que poseen y con ello, lograr ventajas competitivas frente a las demás. Hoy en día, la gestión del conocimiento nos permite dar este gran giro y nos incita a cambiar la manera tradicional en la cual se han venido gestionando muchas organizaciones educativas, particularmente. Por ende, las escuelas deben de preocuparse por gestionar el capital relacional y, eso significa que estas deben de crear mecanismos y estrategias que faciliten conseguir la lealtad de los diferentes agentes internos y externos de la organización.



SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO I: DISEÑO METODOLÓGICO

En esta segunda parte de la investigación, se explica detalladamente el diseño metodológico empleado, así como el enfoque, tipo y nivel de investigación realizado. Seguidamente, se presenta el tema y problema de investigación, los objetivos de la investigación. Luego, se define cada una de las categorías de estudio, se describe a los informantes seleccionados y las fuentes documentales analizadas en la investigación. Asimismo, se describen las técnicas y los instrumentos cualitativos elaborados, su diseño y la validación de los mismos. De igual manera, los procedimientos para asegurar la ética en la investigación, de acuerdo al Comité de ÉTICA – PUCP. Finalmente, se explica los procedimientos realizados en la aplicación de los instrumentos y la organización de la información recogida, y las técnicas utilizadas para el análisis de dicha información.

1.1. Enfoque, tipo y nivel de investigación

El presente trabajo, responde a un enfoque cualitativo, ya que en ella pretendemos realizar una descripción densa sobre las características, categorías, componentes y comportamiento de nuestro objeto de estudio. Es decir, se busca

comprender de forma integral la naturaleza de un fenómeno, en este caso el Capital Relacional de una Organización Educativa de Lima Metropolitana, y por la concordancia con los objetivos planteados, podemos afirmar que se trata de un estudio cualitativo, puesto que se pretende comprender cómo se gestiona este capital en la escuela. Esta investigación es de tipo empírico, ya que el investigador recoge y categoriza cada una de las evidencias encontradas para finalmente analizarlas a la luz de la teoría (Hernández, 2014).

La finalidad de esta investigación es realizar un estudio de nivel descriptivo que busque fundamentar los componentes del capital relacional, determinar sus categorías, analizar el comportamiento de cada uno de los elementos de dicho capital dentro de la organización, describir el papel que desempeña cada uno de los stakeholders (internos y externos) y analizar el resultado producido; dando a conocer cuáles han sido los logros, beneficios y dificultades presentadas en la gestión de los activos intangibles del capital relacional. Finalmente, describir cada uno de los aportes señalados por los informantes entrevistados (directivos y padres de familia) (Hernández, 2014; Pérez, 2001; Rodríguez G., Gil & García, 1996).

1.2. Tema, problema y objetivos de la investigación

El tema de investigación es El Capital Relacional (CR), la necesidad de estudiarlo es porque queremos conocer como se desarrolla este activo intangible en las organizaciones educativas, según la propuesta del Modelo Intellectus, dentro del cual se encuentra presente nuestro objeto de estudio y ante eso nuestro problema de investigación ¿Cómo gestiona el capital relacional una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana?

De acuerdo a nuestra pregunta de investigación, se planteó como objetivo general: Analizar cómo gestiona el capital relacional una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana. En consonancia con el objetivo general, se plantearon tres objetivos específicos:

1. Describir cómo se gestiona el capital de negocio en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.
2. Determinar cómo se gestiona el capital social en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.

3. Analizar las sugerencias proporcionadas por los directivos y padres de familia para mejorar la gestión del capital relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.

1.3. Categorías de estudio

El trabajo de investigación está conformado por tres categorías y cada una de ellas con sus respectivas subcategorías, las cuales responden consecuentemente a los objetivos de la investigación. Cada una de estas categorías se construyó a partir de la revisión de la literatura que se realizó previamente. Principalmente, está orientado a la propuesta del Modelo Intellectus; las dos primeras categorías responden a los componentes del Capital Relacional (el capital negocio y el capital social) y el tercero, busca recoger los aportes de los directivos y padres de familia para mejorar la gestión de este capital. Por lo tanto, las tres categorías se encuentran relacionadas directamente, debido a que todas están encauzadas a nuestro objeto de estudio, ya sea para describirla, explicarla o proponer sugerencias para mejorar la gestión de este activo intangible en la escuela.

a) Capital de Negocio

Entendido como el conjunto de relaciones que la organización mantiene con los principales agentes vinculados con el proceso de negocio básico de la escuela (padres de familia, estudiantes, directivos, docentes, aliados y proveedores); es decir, es el resultado del contacto que se establece entre la escuela y los agentes principales que intervienen directamente en ella (Bueno, 2011).

Subcategorías:

- Relación con agentes internos y externos (stakeholders)
- Alianzas estratégicas (Convenios educativos nacionales e internacionales)

b) Capital Social

Este capital *“Se refiere valor que representa para la organización las relaciones que esta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, social y territorial, expresado en términos de nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad”* (Bueno, 2011, p. 28). En el

ámbito educativo podríamos señalar a las diferentes entidades que trabajan de la mano con las escuelas en beneficio del desarrollo de la sociedad y de sus integrantes. Específicamente, en esta categoría se abordaron aquellas relaciones que le permite a la escuela trabajar por un lado, la reputación que posee y por otro lado su relación con los medios de comunicación.

Subcategorías:

- Reputación corporativa
- Relación con los medios de comunicación

c) Aportes de los Directivos y Padres de Familia

Esta última categoría, se recogen todos los aportes (sugerencias y recomendaciones) ofrecidos por los informantes entrevistados (directivos y padres de familia), de acuerdo a cada una de las de las subcategorías desarrolladas en las dos primeras categorías de estudio. Esta categoría recoge las percepciones de los informantes con el objetivo de proponer alternativas para la sostenibilidad y el desarrollo de la escuela.

Subcategorías:

- Relación con los agentes educativos
- Gestión de alianzas estratégicas (Convenios educativos nacionales e internacionales)
- Promoción de la reputación de la organización educativa
- Relación con los medios de comunicación masivos

1.4. Informantes y fuentes documentales

La organización educativa

La presente investigación se realizó en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana, regentada por una Institución Católica con presencia internacional. Actualmente, se encuentra ubicada en el distrito de San Isidro y cuenta con 67 años de creación en nuestro país. Esta escuela integra en su propuesta educativa los lineamientos del Enfoque Socioeducativo. Es una escuela mixta y atiende los tres niveles: inicial, primaria y secundaria en turno, diurno. Tiene una población estudiantil de 843 estudiantes en sus tres niveles, 67 docentes, 9 directivos y 14 entre personal administrativo y de apoyo.

Los informantes son nueve, de las cuales cinco son directivos quienes actualmente desempeñan diferentes cargos y los otros cuatro, lo conforman padres de familia de inicial, primaria y secundaria.

Con respecto a los documentos de gestión de la escuela; inicialmente, se elaboró una lista de cotejo para verificar si se contaba con aquellos instrumentos de gestión necesarios para nuestra investigación. Los resultados revelaron que la escuela cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular del Centro (PCC), el Reglamento Interno (RI) y un File de Alianzas Astratégicas y Convenios Educativos. Por el contrario, comprobamos que la escuela no cuenta con ningún Proyecto de Innovación o Mejora, tampoco elaboran el Informe de Gestión Anual.

a) Criterios de selección de los informantes entrevistados

Se vio conveniente seleccionar al primer grupo de agentes (directivos), porque son ellos los responsables de entablar el primer contacto con los agentes externos que visitan la escuela, de igual manera porque interactúan y se relacionan con los representantes (autoridades) de diversas entidades educativas u otras organizaciones nacionales y extranjeras, debido al cargo y rol que desempeñan dentro y fuera de la escuela. Además, porque son ellos los responsables de gestionar los recursos tangibles e intangibles de la escuela, desde donde se encuentren o les toque estar. Asimismo, porque queremos recoger sus percepciones sobre la gestión del capital relacional en la escuela.

Todos los integrantes de este grupo son del sexo femenino y en su mayoría tiene más 44 años de edad y llevan más 20 años laborando en esta escuela. Asimismo, se aprecia que más de la mitad de ellos es personal nuevo en el cargo con menos de 10 años de antigüedad. A continuación, se presenta una tabla que resume lo expresando.

Informantes	Código	Cargo	Sexo	Edad	Tiempo de servicio en la Organización Educativa	Tiempo en el cargo	Nivel
Directivos	D1	Coordinadora de Primaria	F	61	19	5	P
	D2	Coordinadora de Inicial	F	31	7	1	I
	D3	Coordinadora Académica de Arte	F	60	34	9	Todos
	D4	Coordinadora de Secundaria	F	44	20	12	S

Tabla 7. Caracterización de los directivos
Elaboración propia

Se eligió un segundo grupo, conformado por padres de familia, que de acuerdo al enfoque empresarial (Modelo Intellectus) se les llamaría clientes, ya que son ellos quienes pagan por el servicio que ofrece la escuela a sus menores hijos(as); es decir son ellos quienes respaldan o desacreditan la calidad del servicio que se brinda en esta organización educativa y, de ellos depende la supervivencia, desarrollo o desaparición de la misma. Este grupo está integrado por cuatro informantes.

Informantes	Código	Edad	Sexo	Número de hijos (as) en la I.E	Grado o año de estudio del estudiante (s)	¿Cuántos años lleva su hijo (a) estudiando en esta escuela?
Padres de Familia	P1	48	M	1	5 ^{to} año	3
	P2	50	F	3	5 ^{to} año	13
					4 ^{to} año	12
					1 ^{er} año	9
	P3	44	M	1	4 ^{to} grado	6
P4	45	F	1	Inicial 4 años	1 (dos egresados)	

Tabla 8. Caracterización de los padres de familia
Elaboración propia

La mayoría de los padres de familia entrevistados tienen más de 40 años de edad, la mitad es del sexo femenino y la otra del sexo masculino. La mayoría de ellos tiene a sus hijos en esta escuela, más de 6 años. Se consignó que así fuera; primero, porque queríamos saber cuáles son los motivos por los cuales querían que sus hijos estudien en este lugar desde el nivel inicial, que es la etapa más delicada e importante en la formación del ser humano, también, porque

queríamos conocer las razones por las cuales el padre de familia volvía a reafirmar su confianza en la escuela permitiendo que su hijo continúa su formación en el nivel primario y por otro lado, conocer los aspectos y/o factores que habían considerado los padres de secundaria para determinar que sus hijos terminen la secundaria en esta escuela y no en otra.

b) Criterios de selección de las fuentes analizadas

Los documentos de gestión revisados y analizados en esta investigación fueron el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Reglamento Interno (RI) y los Files de convenios y alianzas estratégicas. Se decidió trabajar con estos documentos, ya que son los instrumentos de gestión más relevantes para esta investigación, porque consignan información útil sobre las categorías y subcategorías del capital relacional que es nuestro objeto de estudio. Además, porque no contábamos con el tiempo suficiente para revisar todos los documentos que hallamos en la lista de cotejo (Apéndice 5). Por ende, tuvimos que seleccionar solo las fuentes documentales necesarias que pudieran brindarnos mayores detalles sobre el tema investigado.

1.5. Técnicas e instrumentos de recojo de información

En la presente investigación se utilizaron dos técnicas cualitativas, las cuales se aplicaron en las categorías del trabajo. La primera técnica que se utilizó fue el análisis documental, donde el instrumento elaborado fue una guía de análisis documental que nos permitió la revisión de algunos documentos de gestión de la organización educativa (Parra y Toro, 2010; Fox, 2005 y Clausó, 2001), este instrumento nos permitió extraer la información más relevante de los siguientes documentos: PEI, RI y el File de convenios y alianzas estratégicas, verificar el contenido y forma de los elementos presentes referidos a nuestro objeto de estudio, asimismo nos sirvió para registrar las cosas (aspectos) que no estaban claramente explicitados sobre las categorías de la investigación.

Con respecto a la segunda técnica, se empleó la entrevista, pero de tipo semiestructurada, ya que es más flexible y permitió al investigador introducir preguntas adicionales que precisaron conceptos, aclaraciones, a la vez nos sirvió para abordar otros temas que surgieron en el transcurso y desarrollo de las

entrevistas (Hernández, 2014, Vieytes, 2004; Corbetta, 2003 & Del Rincón, 1995) y el instrumento que se diseñó fue un guion de entrevista semiestructurada, pero con dos versiones: el primero aplicado a los directivos y el segundo, a los padres de familia; las preguntas de los guiones fueron organizados de acuerdo a los objetivos de la investigación, categorías y subcategorías del capital relacional propuestas por el Modelo Intellectus.

1.6. Diseño y validación de los instrumentos

Una vez finalizado el diseño de los instrumentos, estos fueron validados por dos expertos, especialistas del tema de investigación, con la finalidad de garantizar la confiabilidad de los mismos. A continuación, explicaremos detalladamente el proceso realizado, pero antes señalar que la validez de los instrumentos es una fase sumamente importante, porque certifica la calidad, coherencia, relevancia y claridad de los ítems explicitados en dichos documentos. Además, porque refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir (Latorre, 1996 & Del Rincón, et al., 1995).

En la presente investigación se realizó solo la validación por expertos. Este proceso se inició de la siguiente manera:

- Se seleccionó a dos especialistas, profesores del programa de posgrado del Departamento de Educación de la PUCP.
- Se envió en sobre cerrado los siguientes documentos: carta formal, matriz de coherencia de la investigación, diseño de los instrumentos, los instrumentos y la hoja de registro del juez a los dos expertos, en la misma fecha.
- Los especialistas devolvieron los instrumentos con algunas observaciones y sugerencias, lo cual nos permitió realizar las correcciones oportunas antes de la aplicación de la prueba piloto.
- Se corrigieron los ítems que habían sido observados por los expertos, específicamente en el planteamiento de la pregunta. Luego, se aplicaron las pruebas pilotos (dos guiones de entrevista semiestructuras).

La prueba piloto

Las pruebas pilotos se realizaron el día jueves 13 de octubre en los ambientes de recepción del colegio; la primera de ellas fue a la 1:45pm y se aplicó a un directivo de la escuela; esta duró aproximadamente 35 minutos. La segunda, inició a las

2:50 de la tarde y se aplicó a una madre de familia, la cual duró aproximadamente 36 minutos. Después de la aplicación de las pruebas pilotos, se realizó la reestructuración de algunas preguntas, tanto del guion de directivos como el de padres de familia; tomando en consideración esta prueba y las sugerencias de los expertos.

A continuación, se mencionan las observaciones realizadas por el juicio de expertos y los presentados en la prueba piloto, de acuerdo a cada uno de los instrumentos validados. Para ello, elaboramos un cuadro comparativo que nos permite visualizar mejor las observaciones y sugerencias brindadas por los expertos y aquellas surgidas en la aplicación de las pruebas pilotos. De igual manera, posteriormente, se detallan las modificaciones que se realizaron a cada uno de los instrumentos antes mencionados.

a) Validación de la guía de análisis documental

En este instrumento no se realizó una prueba piloto por tratarse de una guía de análisis documental y para la validación del mismo, se tuvo en cuenta las observaciones (recomendaciones) brindadas por los expertos; las cuales se aprecian en la siguiente tabla.

	Instrumento	Experto 1	Experto 2
OBSERVACIONES	Guía de análisis documental	No realizó observaciones o sugerencias que indiquen la reestructuración del instrumento.	Sugirió que cada uno de los indicadores se agrupe de acuerdo a las subcategorías que la conforman.

Tabla 9. Observaciones de expertos 1
Elaboración propia

b) Validación del guion de entrevista semiestructurada

En la siguiente tabla se detallan las observaciones y/o recomendaciones brindadas por los expertos en la validación de segundo instrumento; asimismo, se incluyen aquellas presentadas en el desarrollo de la prueba piloto.

	Instrumentos	Experto 1	Experto 2	Piloto
OBSERVACIONES	Guion de entrevista semiestructurada a Directivos	Algunas sugerencias realizadas estaban orientadas a emplear términos más comprensibles para los directivos y por otro lado, se nos proporcionó algunas posibles preguntas que nos permitan ampliar más el tema, sobretodo algunas que nos proporcione más información. Finalmente, se nos sugirió que empleáramos alternativas para abordar mejor la pregunta sobre la promoción de la reputación de la escuela.	No realizó observaciones o sugerencias que indiquen la reestructuración de este guion de entrevista.	Con respecto a la pregunta dos, la entrevistada se mostró algo sorprendida por el término aliados. Por otro lado, parecía estar incompleta la pregunta sobre la promoción de la reputación de la escuela, porque la entrevistada demoró para responder.
	Guion de entrevista semiestructurada a Padres de Familia	Sugirió que en la primera pregunta se incluyera el término atributo, para saber con exactitud qué aspectos hacen que los padres de familia se sientan identificados con la escuela.	No realizó observaciones o sugerencias que indiquen la reestructuración de este guion de entrevista.	Cuando se realizó la tercera pregunta, la entrevistada no tenía claro que responder; ya que en ningún momento se mencionó el tema de alianzas estratégicas y convenios educativos. Algo similar pasó con la pregunta referida a la participación de los medios de comunicación masivos en la escuela.

Tabla 10. Observaciones de expertos 2
Elaboración propia

1.7. Procedimiento para asegurar la ética de la investigación

En la presente investigación se respetaron los principios éticos de la investigación de acuerdo al Comité de ÉTICA – PUCP. Principalmente, el principio de Respeto a las personas, ya que en nuestro estudio los agentes que nos brindan información sobre nuestro objeto de estudio son los directivos y padres de familia (informantes). El cumplimiento de este y los demás principios se demuestran con nuestro compromiso, asumido desde el inicio de la investigación. Podemos citar desde el momento que se informó a la directora y a cada uno de los participantes (entrevistados/as) sobre los fines, propósitos y alcances de la investigación de manera clara y transparente. Luego, se solicitó el consentimiento para la

grabación de la entrevista, y antes de iniciar dicha sesión se les mencionó que su identidad se iba a mantener en anonimato (Reglamento art. 31°), ya que nuestro deber como investigadores es respetar los principios éticos de la investigación, según el art. 8°, 12-15°, 30°-37° del Reglamento del Comité de Ética; el cual incluye el derecho de confidencialidad de cada uno de los informantes. Asimismo, se veló por la seguridad de los informantes y queremos mencionar que no se provocó daño alguno a las personas involucradas en este estudio; de igual manera, mencionar que se establecieron ambientes, fechas y horarios adecuados para llevar a cabo cada una de las entrevistas con el fin de no exponer a ningún riesgo a nuestros informantes (Reglamento arts. 9°, 12°-19°, 30°-38°). Igualmente, precisar que antes de iniciar con las entrevistas se solicitó a cada uno de los informantes que firme la hoja de Consentimiento informado para participantes de Investigación, con el propósito que en el desarrollo de la investigación sea totalmente transparente y confiable.

1.8. Procedimientos en la aplicación de los instrumentos y la organización de la información recogida

Antes de la aplicación de los instrumentos, se conversó directamente con la directora a quien se le explicó la finalidad, los objetivos y los aportes de la investigación. Asimismo, porque necesitábamos tener su aprobación y consentimiento para la aplicación de dichos instrumentos. Afortunadamente, la directora nos brindó su apoyo desinteresado. La aplicación de los instrumentos, se realizó de la siguiente manera:

a) Recolección de datos:

Los datos recogidos fueron obtenidos por la misma investigadora, quien se encargó de revisar y analizar cada uno de los documentos institucionales; a la vez, realizar todas las entrevistas.

Con respecto al primer instrumento (guía de análisis documental), se le solicitó a la directora que nos proporcionara los documentos institucionales (PEI, RI y el Files de convenios y alianzas estratégicas) para realizar el análisis documental de los mismos. En un primer momento, solo se nos proporcionó el PEI y el RI; ya que eran los documentos a los cuales ella tenía acceso. Después de dos semanas, se nos facilitó los documentos pendientes, pero por un espacio

de tiempo limitado (Convenio Educativo con el Centro de Idiomas de la Universidad del Sur y el Convenio de Prácticas Preprofesionales con la Universidad Jesuita). Estos son los dos únicos documentos existentes en el File de Convenios y Alianzas Estratégicas, a los que tuvimos acceso. Con los documentos en mano, se inició con la lectura completa de todos los documentos, luego se procedió con la extracción de citas textuales; según cada una de las categorías y subcategorías estudiadas. De igual manera, se realizó anotaciones en la guía de análisis documental sobre los aspectos que no figuran en todos los documentos revisados.

Con respecto al segundo instrumento (guion de entrevista semiestructurada), en primer lugar, se estableció el contacto directo con cada uno de los informantes seleccionados, se les explicó brevemente en qué consistía la investigación. Luego, se les solicitó su disponibilidad para la aplicación de la entrevista. En segundo lugar, de acuerdo al cronograma elaborado por los mismos informantes, las entrevistas se desarrollaron en los diferentes espacios con las que cuenta la escuela (sala de recepción, laboratorio de inglés y aula de clases). En tercer lugar, para el recojo de información se utilizó una grabadora de voz (celular), que fue un instrumento indispensable, ya que nos sirvió para capturar todos los detalles verbales de la entrevista. Y por último, una vez finalizado cada una de las entrevistas, se procedió a descargar los audios para la transcripción de los mismos.

b) Procesamiento de la información

El procedimiento para procesar la información recogida se realizó de acuerdo al análisis cualitativo de datos.

- La información obtenida de la guía de análisis documental se clasificó de acuerdo a cada una de las categorías y subcategorías estudiadas; es decir se etiquetó cada una de las citas textuales presentes en el cuerpo de cada uno de los documentos. También, se señaló aquellos aspectos y/o elementos que se encuentran ausente en los documentos, según nuestras subcategorías de estudio y para concluir con esta etapa, se realizó el análisis detallado de cada uno de los hallazgos obtenidos.

- Con respecto a las entrevistas, se inició con la codificación de cada una de ellas; luego se transcribieron todas en el orden en que se realizaron; después de contar con la información obtenida, se empezó a clasificarlas en relación a las categorías antes mencionada y finalmente, se realizó el análisis detallado de cada uno de los hallazgos.

1.9. Técnicas para el análisis de la información

Este proceso se inició codificando a los informante (directivos y padres de familia), fase esencial para el análisis de los discursos de cada uno de los participantes. En la primera tabla, se codificó a cada uno de los directivos entrevistados y en la segunda, al grupo de padres de familia (Tabla 7 y 8). El proceso de codificación que se realizó, inicialmente, fue de vital importancia para posteriormente reconocer las citas e ideas sostenidas por cada uno de los informantes. Luego, se procedió a la transcripción de las nueve entrevistas, cada una en el orden en el que se desarrollaron. En esta etapa fueron surgiendo las primeras categorías que finalmente se concretizaron en la categorización de los hallazgos y se formalizaron en el análisis de los resultados.

En el proceso de análisis de la presente investigación se utilizó la técnica del Open Coding de tipo In – vivo, porque nos ha permitido identificar rápidamente cada uno de los temas y/o aspectos abordados en cada una de las preguntas, sobretodo porque el hecho de colocar etiquetas hace más visible el contenido de las citas que se extraen del texto (Glaser y Strauss, 1967; Strauss; Corbin, 1990 y Cisterna, 2005). Con respecto a las unidades de análisis, decidimos trabajar con segmentos (frases, proposiciones y párrafos) de las respuestas emitidas por los informantes, las cuales vendrían a ser las unidades de corte. Asimismo, precisar que la categorización de los elementos emergentes y la codificación de las citas se realizaron en Excel.

Antes de culminar este capítulo sobre el diseño metodológico, presentamos un esquema que ilustra cada una de las actividades realizadas en las diferentes fases (preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa) que se sobreponen consecuentemente al igual que las etapas que la constituyen y que son parte de toda investigación cualitativa (Rodríguez, Gil y García, 1996). Posteriormente, se presenta el análisis y discusión de los resultados.

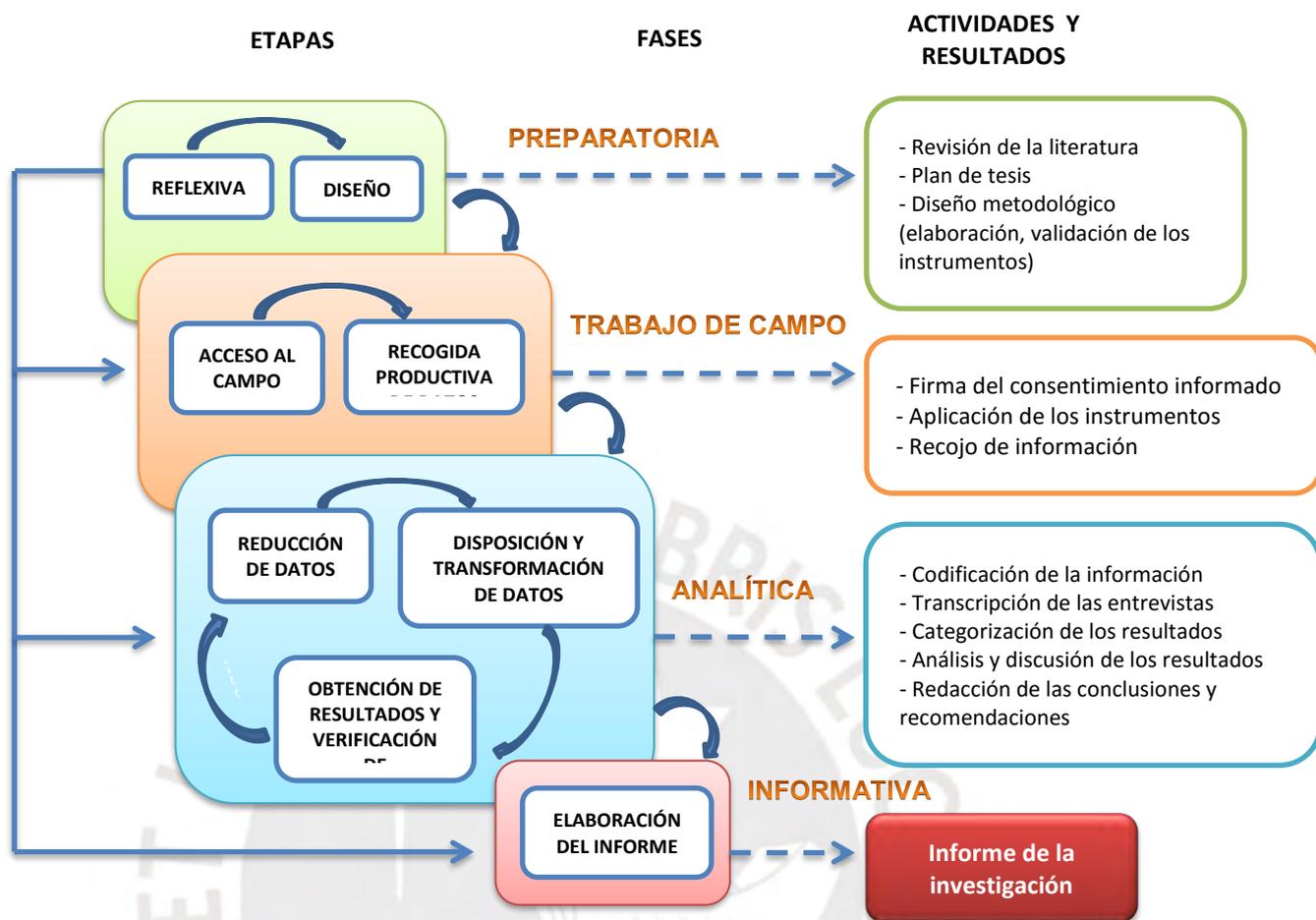


Figura 4. Fases y etapas de la investigación cualitativa
Adaptado de: Rodríguez, Gil y García (1996)

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados sobre la Gestión del Capital Relacional de una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana. Cada uno de estos resultados se ha organizado de acuerdo a las tres categorías planteadas inicialmente en la investigación. El análisis realizado comprende la interpretación de las subcategorías preliminares y aquellas subcategorías emergentes. A continuación, presentamos cada uno de los resultados.

2.1. Capital de negocio

Se entiende por capital negocio como el conjunto de relaciones que mantiene la organización con los diferentes agentes que están vinculados con el negocio básico de dicha organización, el cual dentro de la escuela implica la relación con los padres de familia, estudiantes, personal (docente, directivo, administrativo y de apoyo), las organizaciones aliadas, los proveedores y las alianzas estratégicas, dentro de las cuales se hallan los convenios educativos (Bueno, 2011).

2.1.1. Relación con los agentes internos y externos

Una de las formas en que esta subcategoría se hace evidente dentro de la organización son: el trato y la identificación, este último se subdivide en tres tipos.

a) El trato

Según lo expresado por ambos grupos de informantes (directivos y padres de familia) es un trato horizontal, que algunos llaman “trato familiar”, lo que se practica ahí, porque esta manera particular de relacionarse, se vive entre todos los integrantes de la escuela (estudiantes, padres de familia, docentes, personal directivo, administrativo y de apoyo) en los diferentes escenarios y ambientes de la escuela.

“La cercanía que tenemos entre las personas, poder tener la oportunidad de ser flexibles en el trabajo, tratamos de cuidarnos mucho entre nosotros, siendo fraternos, asertivos; las relaciones que establecemos entre nosotros como maestros, entre las coordinaciones, con la directora es bastante bueno y eso es un punto que me gusta mucho de esta Institución” (D2-1).

En ese sentido, los padres de familias entrevistados coinciden con lo expresado por los directivos al referirse al trato que reciben de parte de los integrantes de la escuela. Algunos padres hicieron una descripción de la forma como son recibidos en el colegio y esa familiaridad del trato se vive desde el momento que uno ingresa a la escuela, la cordialidad con la que se comunican las diferentes personas que interactúan en la escuela. Esto incluye el trato horizontal que reciben los mismos alumnos de parte de todos los agentes de la escuela.

“Lo que me agrada de la escuela es la familiaridad del trato, es una escuela en la cual uno como papá puede venir y ser bien recibido, por ejemplo; mucha cordialidad, delicadeza para poder conversar lo que se quiere” (P1-1).

Adicional a ello, manifestaron que el clima educativo que se teje en la escuela es favorable, ya que todos los agentes educativos se sienten acogidos y escuchados, porque toman en consideración sus ideas, sin importar el cargo o papel que desempeñan en la escuela. Un ejemplo es el ambiente que se vive en la escuela, y de acuerdo a los hallazgos eso hace que a los directivos les agrade trabajar aquí y un indicador sería los años de servicio que tienen en la escuela. En el caso de los padres, la confianza de dejar a sus hijos en este lugar, teniendo la

certeza y la seguridad que serán formados integralmente y tratados con mucho amor.

“...lo que me agrada de esta escuela es el clima educativo que se vive, la cercanía que puede haber entre los trabajadores y el trato con los alumnos y padres de familia” (D4-1).

“Un clima educativo como condición necesaria y previa a la puesta en práctica de unos principios pedagógicos y metodológicos. En este clima lo esencial es el amor que favorece la expansión en libertad, el respeto y valoración mutua, la alegría, el diálogo fluido, el trabajo y el estudio” (PEI, 2013, p.10)

Se puede afirmar que uno de los aspectos que genera que las relaciones entre los diferentes agentes sea favorable es el clima educativo que se vive dentro y fuera de la escuela, que como sabemos es parte de cultura organizacional, ya que lo comparten y practican todos los integrantes de la escuela (Chiavenato, 2009), además, el hecho de ser parte de este Proyecto Educativo y contribuir en la realización del mismo.

De acuerdo al análisis realizado a cada uno de los hallazgos, debemos aseverar que la buena relación existente entre los diferentes agentes educativos, se debe principalmente a la Propuesta Socioeducativa que desarrolla la escuela, la cual busca formar ciudadanos íntegros, autónomos, responsable de su libertad, sensibles a la realidad y capaces de vivir los valores del Evangelio y el carisma que identifica a esta Institución Educativa (Martín, 2001). Asimismo, podemos confirmar que el capital estructural (cultura organizativa, propuesta educativa, PEI) es un activo que está presente y favorece la relación entre los diferentes agentes de la organización, ya que para lograr una buena convivencia se necesita que todos los miembros estén empapados con los lineamientos de la escuela, tal como lo mencionan Chiavenato (2009) y Martín (2001).

Los directivos manifestaron que dicha propuesta, explicitado en el Proyecto Educativo Institucional es una de las razones por las cuales se sienten motivados a contribuir con la escuela y a seguir profesionalizándose. Por su parte, los padres de familia señalan que lo que más le agrada de esta escuela es la formación en valores, lo cual responde a la propuesta educativa expresado, también por los directivos.

“En primer lugar que es la búsqueda del desarrollo integral de los chicos que de alguna manera está muy relacionada con la formación en valores, por otro lado toda esa dimensión trascendente que intentan inculcar en los chicos y que

lo veo también en mi hijo y que le ayuda a vivir una relación con los demás de una manera armoniosa y con respeto en un clima horizontal; pero con libertad responsable” (P3-1).

Por lo tanto, de acuerdo a los hallazgos podemos mencionar que el aspecto en común señalado por ambos grupos de informantes es el formación integral de los estudiantes que se encuentra explicitado en los documentos de gestión analizados (PEI, 2013 y RI, 2010).

“La centralidad en la persona y su valor fundamental inspiran todas las acciones educativas que pretenden ser ayuda, estímulo e impulso para el desarrollo integral de cada alumno y alumna en un proceso que mira la plenitud de su personalidad” (PEI, 2013, p. 10).

“Favorecer experiencias integrales de aprendizaje en la que los alumnos desarrollen todas sus capacidades y disposiciones desde una metodología participativa y reflexiva que les permita interesarse por los asuntos públicos y participar activa y responsablemente en la transformación del entorno social” (RI, 2010, p.6).

Por último, los hallazgos nos permiten señalar que la escuela ha logrado establecer una buena relación con los padres de familia (clientes), aspecto considerado como el primero y el más importante de toda organización por los resultados financieros y porque de ella depende su supervivencia en un periodo del largo plazo (Onge, 1996 citado por Brines y Cegarra, 2007). Esto significa que la relación que la escuela mantenga con los padres de familia, específicamente con el servicio que le brinden sus hijos (alumnos), será el factor más relevante que hará posible que los padres sigan confiando en la escuela y apuesten por ella una y otra vez a lo largo del tiempo.



Figura 5. Relación entre los agentes educativos
Elaboración propia.

b) La Identificación

Otro de los aspectos que nos permite afirmar que la relación entre la escuela y los agentes educativos, tanto internos como externos es bueno, es la identificación entendido como la fraternidad mostrada por cada uno de ellos y se muestra con el nivel de compromiso, apoyo y participación por un periodo largo. En este caso, en especial, sería durante todo el periodo de escolaridad de los estudiantes, si nos referimos a los padres de familia; en el caso de los docentes, personal directivo y administrativo por los años de servicio en la escuela; con respecto a los aliados, por años de renovación de las alianzas y en el caso de los proveedores por el tiempo que viene proveyendo de materiales y/o recursos a la escuela. De igual manera, dentro de este aspecto se incluyen los mecanismos y/o estrategias que ha empleado la escuela para lograr la identificación de los agentes educativos, llámese padres de familia, estudiantes, docentes y las organizaciones aliadas con las que cuentan.

Identificación del personal de la escuela

De acuerdo a los hallazgos, los directivos entrevistados confirman que el personal del colegio en general, sí se sienten identificados y comprometidos con la labor que realizan y muestra de ello son los años que vienen laborando en la escuela y sobre todo el entusiasmo con el que hacen realidad el Proyecto Educativo.

“El personal del colegio sí, porque vemos en principio mucho personal que ya tiene muchos años en el colegio y ya está identificado con el proyecto, hay otro grupo de profesores que de repente tiene menos años; pero que inmediatamente se les ve entusiasmados con el proyecto educativo, entonces de esa manera también hay un compromiso en el día a día que se ve en el actuar” (D4 -2).

Además, los resultados demuestran que los integrantes de la escuela (empleados) sí se identifican con ella y uno de los aspectos que esencialmente lo provoca es el Proyecto Educativo Institucional que se vive y desarrollada allí (PEI, 2013). Estos son algunos de los indicadores que demuestran ello:

- Los años de servicio que llevan laborando en la escuela.
- El entusiasmo con el que se compenentran a la realización del proyecto de la escuela, lo cual se ve reflejado en la expresión de sus rostros cuando llegan a la escuela, su trato con el personal, la alegría con la que desarrollan sus actividades; todo esto se traduce en el “carisma” que es la esencia de esta escuela católica.
- El desarrollo dentro de la escuela, de acuerdo al lugar donde les toca estar. Eso se evidencia en el desenvolvimiento mostrado frente a la ejecución de sus funciones y aquellos que son de todos y eso es velar por el desarrollo integral de los estudiantes.
- El compromiso asumido frente a las diversas actividades internas y extracurriculares promovidas por la escuela.



Figura 6. Indicadores de un personal identificado
Elaboración propia

Identificación de los padres de familia

Con respecto al nivel de identificación de parte de los padres de familia, los directivos manifestaron que con el pasar de los años eso ha ido cambiando. Actualmente, ellos ya no se identifican tanto como años atrás. El deseo de los padres por ser parte de las actividades de la escuela, ha ido cambiando debido a varios aspectos: sociales, legales, tecnológicos, etc., pero a pesar de ello, aún se cuenta con el compromiso de más del 50% de padres de familia que se identifican, siguen confiando y apuestan por la escuela, y lo demuestran día a día en cada una de las actividades y eventos que desarrolla la institución. Algo que llama mucho la atención es que de ese grupo, un poco más de la mitad conocen la propuesta educativa, ya que han sido exalumnos o han tenido algún vínculo con la escuela.

“...sí creo que hay un gran número de padres de familia que se llegan a identificar y permanecen con nosotros hasta el final con el compromiso de formar a sus hijos con nuestro apoyo...cuando salen ellos (egresados) se sienten muy identificados con el colegio; y ahora lo observo a nivel de coordinación porque vienen exalumnos a traer a sus hijos a postular porque quieren que sus hijos reciban lo que ellos han recibido y eso demuestra el nivel de identificación..., te hablo de un aula, para hacerlo más concreto, de 30 niños, la mitad o un poco más son hijos de exalumnos o familia que ya tiene hijos mayores acá” (D2-2).

“...creo que de diez papás, un promedio de seis papás saben que es el proyecto y se identifican y saben que es lo que quieren para sus hijos” (D1-2).

Algo que también, nos llamó mucho la atención fue la etiqueta que emplea uno de los directivos para referirse a aquellas familias que no se vinculan, ni apoyan en nada a la escuela, sino que solo están para solicitar y exigir un servicio de calidad para sus hijos y lo demás no les importa; en otras palabras, a esas familias no le une ningún tipo de lazo con la escuela, por lo tanto se convierten simplemente en una “familia cliente”.

“...en cuanto a las familias ha ido cambiando a lo largo de estos últimos años, el compromiso que antes se veía en las familias ha ido cambiando porque actualmente se ven familias muy comprometidas y con mucho apoyo y aporte al colegio, pero también hay otras familias que te pueden decir que sí están a favor; sin embargo tienen exigencias, demandas o cuestionamientos, entonces se convierten algunas familias en familias clientes” (D4-2).

De acuerdo a las evidencias, vemos que sí existen muchas familias identificadas con la escuela de sus hijos, y para lograr que esta cifra siga creciendo; uno de los directivos nos mencionó que la dirección ha tomado la iniciativa de convocar a los

padres de familia de todos los niveles a reuniones por grados, realizados mensualmente, de acuerdo al cronograma elaborado, con la finalidad de dar a conocer y explicar cada uno de los principios que hacen realidad la Propuesta Pedagógica de esta comunidad educativa, de tal forma que permita que los padres se sumen a la labor de la escuela y, contribuyan al logro de los objetivos planteados.

“...este año estamos trabajando en llamar a los papás, contarles la experiencia, involucrarlos porque vemos que es necesario convocarlos nuevamente y que ellos vean que es lo que nosotros queremos” (D3-2).

Por otro lado, los padres manifestaron que una de las cosas que hace que ellos se sientan identificados con la escuela, esencialmente, es su preocupación por la formación de la persona en todos sus aspectos y la formación en la fe. Asimismo, mencionaron la apertura para escuchar a las familias, el sentido verdadero de comunidad educativa y la metodología que emplean para enseñar a los estudiantes a desarrollar y potencializar sus habilidades investigadoras.

“..., también la formación en la fe porque somos una familia creyente y el hecho que se practique en el colegio y se lleven una serie de actividades que están vinculadas con la formación de la fe, del espíritu desde los niños a adolescentes; y también un poco la pedagogía del fundador que coincide plenamente con la formación humanista, de la persona que a la vez es transformadora y busca un mundo mucho mejor del que tenemos” (P3-2).

Otra de las razones por las cuales los padres se identifican más con la escuela es sus hijos son tratados con mucho amor y sobre todo, porque ellos son felices allí. Por lo tanto, creemos que para lograr la identificación de las familias, es esencial el trato que se les brinda a sus hijos (los estudiantes), ya que como vemos, según los informantes, eso es uno de los aspectos que garantiza la confianza plena de los padres de familia por la escuela.

“El hecho de poder sentirme con la confianza de expresar muchas situaciones, de escuchar muchos consejos como mamá, la firmeza y a la vez el cariño y la paciencia con la que han sido tratado mis hijos en los diferentes momentos de su vida” (P2-2).

A pesar de que los tiempos han cambiado, la escuela debe preocuparse en mantener a los padres de familia satisfechos con el servicio que se ofrece a sus hijos e incitar a que se mantengan en la escuela (Honeycutt, 2001).

Sin duda, podemos afirmar que la relación que se establece entre la escuela y sus agentes, el grado de identificación, fidelización y compromiso asumido por los padres de familia, estudiantes, docentes y personal en general es esencial para alcanzar el desarrollo de la escuela y la supervivencia de la misma, por ende debe cuidarse y fortalecer con el tiempo (Martin, 2001).

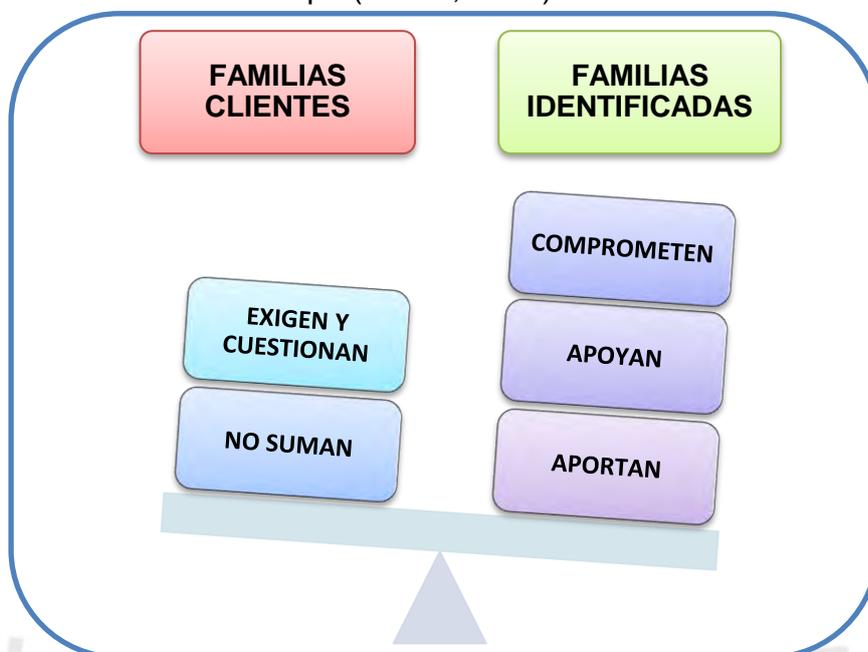


Figura 7. Diferencias entre las familias identificadas y las familias clientes
Elaboración propia.

Identificación de los estudiantes

A diferencia de los padres de familia, de acuerdo a las respuestas vertidas por los directivos, los estudiantes en su mayoría se sienten identificados con su escuela, ya que participan de diversas actividades de integración y socialización promovidas por el Consejo Estudiantil (COES), este grupo lo conforman los representantes de cada grado. Además, estos estudiantes tienen presencia y son reconocidos por todos los agentes de la escuela. Entre las actividades que suelen participar se encuentran algunas actividades que demandan un trabajo en equipo, conversatorios o intercambios con otros colegios o con los Consejos Estudiantiles de los Colegios Amigos, pero lo que demuestra que ellos realmente se sienten identificados con su escuela es que participan con mucho entusiasmo e ímpetu. También cuando participan de las actividades de Proyección Social, la cual está a cargo por la Coordinación de Pastoral.

“...son chicos que apuestan por su colegio y sí se les ve interesados en actividades que uno promueve e intentamos mucha participación del Consejo Estudiantil para que ellos motiven a sus compañeros” (D4-2).

Por consiguiente, según las declaraciones de los directivos, podemos confirmar que los estudiantes se sienten identificados con su escuela e incluso los chicos nuevos logran acoplarse rápidamente al grupo por el nivel de organización que existe entre ellos mismo. Es interesante saber el nivel de responsabilidad que asumen los alumnos en esta escuela desde muy pequeños, ya que ser el representante de un grado no debe ser tan sencillo, es un reto para ellos, pero a la vez es una gran oportunidad para desarrollar y potencializar sus habilidades.

Para cerrar esta subcategoría, queremos mencionar algunas de las razones por las cuales los padres de familia entrevistados recomendarían esta escuela (Apéndice 8). Ellos mencionan que nada es más importante que la formación de la persona; lo cual es el aspecto medular de la razón de ser de esta organización educativa y eso se refleja en la felicidad que expresan los estudiantes cuando están dentro y fuera de la escuela.

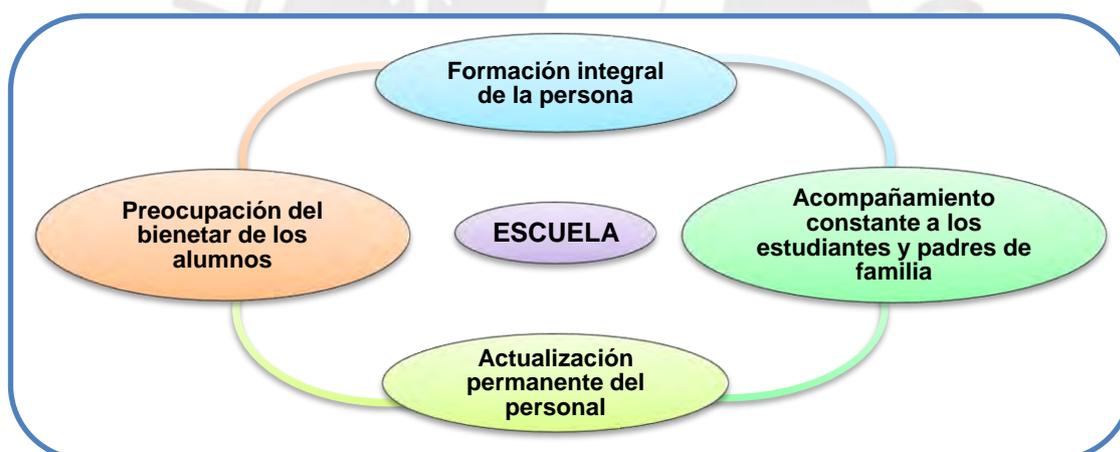


Figura 8. Aspectos sobresalientes de la escuela
Elaboración propia.

En el análisis comprobamos lo manifestado por Martín (2001) que la relación que se establece entre la escuela y los diferentes agentes educativos (padres de familia, estudiantes y personal de la escuela) atrae y fideliza a los mismos, por lo cual es importante que los gestores educativos se preocupen por conservarlos hasta conseguir fidelizarlos. Además, porque ello garantiza los ingresos financieros de la escuela y su supervivencia a largo plazo en este mercado competitivo (Onge, 1996 citado por Briones y Cegarra, (2007). Podemos apreciar el importante papel que cumplen las relaciones con los agentes internos y externos en la existencia de una organización educativa.

2.1.2. La fidelización de los agentes educativos

Iniciamos esta sección, recalcando que las relaciones que se establecen entre los agentes educativos internos (docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo) y externos (padres de familia, estudiantes, organizaciones aliadas y proveedores), garantiza la permanencia, satisfacción o rotación que estos individuos. En palabras de Brooking (1977) esta fidelidad es un activo que garantiza la reiteración del negocio y, en otras situaciones, la reserva de pedidos. Desde el ámbito educativo que es el escenario en que cual nos movemos, este aspecto podría asegurar que el padre de familia renueve su confianza a la escuela y vuelva a matricular a su hijo el siguiente año académico o tal vez solicitar alguna vacante para otro estudiante. También, nos señala que cada organización utiliza mecanismos distintos para conservar la fidelidad de los clientes (agentes educativos).

a) Padres de Familia y Estudiantes:

Los aspectos que, principalmente, hacen que los padres de familia confíen en esta escuela y se queden en ella, son:

Padres de familia	Estudiantes
<ul style="list-style-type: none">- El acompañamiento que se le brinda a los estudiantes, en todos los aspectos (académico, emocional, social y personal), el cual responde a la Propuesta Educativa de la escuela.- Los padres de familia son escuchados por los diferentes agentes de la escuela, cuando ellos así lo requieren, previa solicitud con el responsable de agendar las reuniones y entrevistas.- Las estrategias utilizadas para la comunicación con los padres. Siempre buscan en el acompañamiento el diálogo y entre las técnicas que utilizan para lograr ello es programar entrevistas permanentes con las familias.	<ul style="list-style-type: none">- Los estudiantes son acompañados en todos los procesos de enseñanza - aprendizaje, espacios y actividades académicas y de integración que se desarrollan dentro y fuera de la escuela.- Cada uno de ellos se siente respetado y escuchado desde el lugar donde se encuentra.- Otra de las cosas, por las cuales los estudiantes aún continúan estudiando en esta escuela es el trato familiar y horizontal que reciben en la escuela. Esto se debe a la Propuesta Pedagógica que tienen (PEI, 2013).

Tabla 11. Motivos por los cuales los padres y estudiantes recomendarían esta escuela.
Elaboración propia

Todo lo anterior, se resume en hacer que los alumnos al igual que los padres de familia, se sientan queridos, escuchados y respetados por todos los agentes de la escuela. En la siguiente figura se grafica la fórmula que emplea la escuela para lograr fidelizar a los padres y estudiantes. En ambos casos, se aprecia que la

escuela les ofrece acompañamiento permanente, comunicación constante a través de los diferentes canales de comunicación que tiene con la familia y los estudiantes, los diferentes agentes de la escuela siempre muestra una escucha atenta y por último el trato familiar y horizontal que se respira en todos los espacios de la escuela.

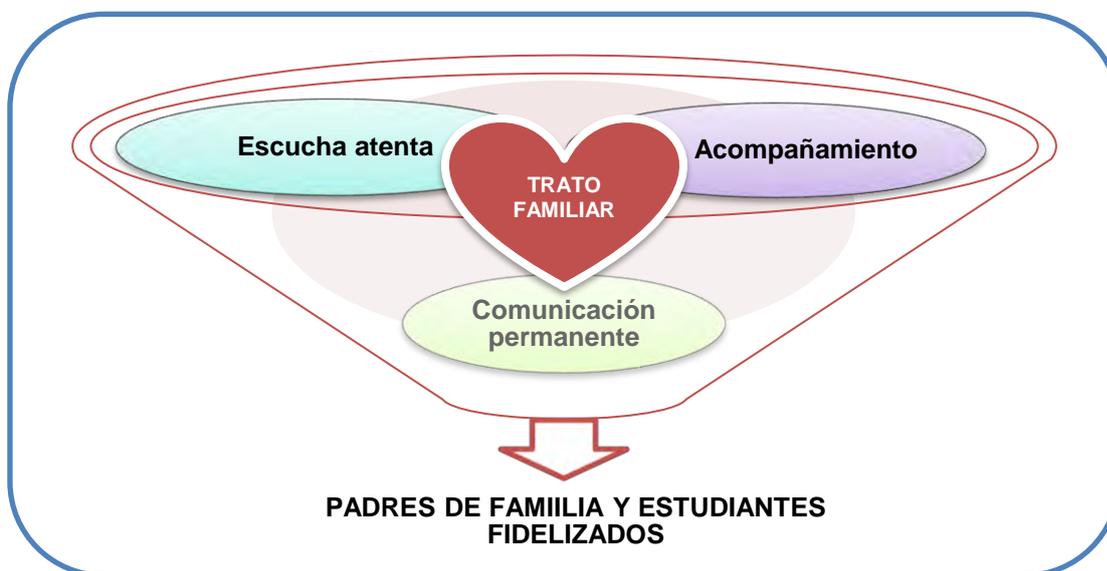


Figura 9. Estrategias para fidelizar a los padres de familia y estudiantes
Elaboración propia.

b) Docentes

En el caso de los docentes, sabemos por los resultados, que ellos se identifican mucho con la escuela y ello se refleja en el compromiso asumido por hacer realidad el Proyecto Educativo de la escuela. En esta parte, se presenta algunas acciones y actividades que se realizan en la escuela para fidelizar a los profesores.

Los directivos entrevistados consideran que unas de las cosas en la que siempre se ha preocupado la escuela con relación a los docentes, ha sido capacitarlos, potencializar sus habilidades y capacidades; los cuales le han empujado a descubrir que son personas valiosas para la escuela. Por lo tanto, podemos resaltar que para la escuela el desarrollo y profesionalización de sus docentes es importante, por ello permanentemente se esfuerzan por mantener actualizado a toda la plana, porque consideran que nadie es perfecto por más años de experiencia que tenga y que todos tienen cosas por mejorar y aprender.

“...y en el caso de los profesores siempre hay que potencializar a cada maestro, porque no hay maestros perfectos por más años de experiencia” (D1-3).

En suma, una de las cosas más importantes que se debe hacer en la escuela es lograr que el personal se enamore de lo que te pide el colegio (hacer realidad la Propuesta Educativa), convencerlos de querer ser parte de ese compromiso y por ende, asumirlo con responsabilidad. Solo así se podrá fidelizar a este grupo de agentes educativos que sabemos son un gran engranaje que la escuela necesita para impartir lo que en él se adereza en bienestar de toda la comunidad educativa y la sociedad a la que atiende (RI, 2010).

“...creo que es el enamorarse y convencerse de la propuesta, a mí me encanta la metodología y estoy convencida de que la metodología de esta escuela es buena porque mis tres hijos se han formado acá y los tres son muy buenos y yo estoy muy satisfecha con su educación” (D3-3).

c) Proveedores

Solo uno de los directivos se refirió a este grupo de agentes y nos comentó que la escuela no emplea ningún tipo de mecanismo para retener o fidelizar a los proveedores, ya que siempre están investigando y buscando nuevas opciones (empresas) que le ofrezcan un servicio de calidad y mejores productos (materiales de calidad), sobre todo aquellos que respondan a las demandas ambientales como el cuidado del medio ambiente, el desarrollo sostenible, etc.

“...no es bueno pensar que siempre tiene que haber el mismo proveedor, yo soy de las personas que digo que no siempre es bueno cambiar; pero sí investigar, buscar otras alternativas porque a veces si te quedas en que siempre es una persona, puede ser que te quiera sorprender, y buscar alternativas. Siempre tiene que haber la posibilidad de renovar, de buscar mejoras; por ejemplo, en la calidad de productos, calidad de servicio” (D5-3).

La necesidad de la escuela de buscar siempre nuevos productos que respondan a las exigencias ecológicas es prioritario, porque deben de realizar lo que se señala en el Proyecto Educativo Institucional, específicamente lo que se plantea en uno de los principios pedagógico llamado, contextualización que consiste en impartir una “Educación ambiental / Educación para el desarrollo sostenible, que permita identificar las tensiones ambientales actuales, planificar y generar alternativas y trabajo concertadamente con otros” (PEI, 2013). Además, porque actualmente son reconocidos como “un colegio ecológico”, y deben hacer honor al mérito obtenido por todo el trabajo que vienen realizando.

“...ahora que somos reconocidos como un colegio ecológico, también utilizar productos ecológicos para ayudar porque es parte del medio ambiente el cuidado del medio ambiente y por ello los productos que se usan son así; también buscar innovar porque la misma vida te va pidiendo y las exigencias mismas del

Estado por un tema de cuidado e higiene tienes que ir pensando en otro tipo de cosas, de material, de calidad; y eso lo vamos evaluando en la administración” (D5-3).

En resumen, no debemos olvidar lo citado por Brooking (1977) inicialmente, que la fidelización de los clientes, en nuestro caso padres de familia y estudiante puede generar que la escuela tenga muchas solicitudes de vacantes para nuevos estudiantes o reingresantes que están interesados en estudiar en esta escuela. Por consiguiente, las escuelas tienen que cuidar mucho este aspecto (capital negocio) y fortalecerlo para garantizar la sostenibilidad de la escuela, puesto que este valor generado por estos intangibles que aportan un valor especial a la escuela, es la misma que hace que esta se diferencie del resto de escuelas (Seguí y Server, 2010).

Con respecto a la fidelización de las organizaciones aliadas, debemos señalar que no se encontró evidencia alguna que nos revelara los mecanismos o acciones que la escuela emplea y realiza para fidelizar a las organizaciones con las cuales mantiene algún tipo de alianza, convenio o vínculo. A pesar de ser un aspecto esencial en la gestión del capital negocio, este no ha sido contemplado por la escuela, ni mencionado por los informantes. Tampoco se ha encontrado evidencia alguna en los diferentes documentos de gestión analizados. Estamos convencidos que la escuela no está aprovechando este activo intangible por desconocimiento.

Entonces, refiriéndonos a las dos subcategorías analizadas anteriormente podemos aseverar que la relación establecida entre los diferentes agentes educativos es un aspecto esencial en la vida de una organización, ya que de ella depende su éxito. Prioritariamente, es mantener contentos y satisfechos a los padres de familia (clientes), puesto que son ellos quienes pagan por el servicio educativo, y si el servicio que reciben es bueno y cumple con las expectativas que ellos tienen, es muy previsible que vuelvan a solicitarlo. Tal como lo mencionan Hernández, Grillo, Díaz y Navarro (2011) que lo más importante es satisfacer los gustos y preferencias del cliente, ya que es considerado como el único juez de la calidad. Y si esta actividad se repite por varios años; es decir, se logra vender lo vendido, es probable que se logre fidelizar a este padre de familia y a su hijo.

2.1.3. Alianzas estratégicas y convenios educativos

Las alianzas estratégicas es la segunda subcategoría analizada dentro del capital de negocio, la cual se define como un acuerdo que puede ser sellado con un documento físico o un apretón de mano (Roos et al., 2001). Estos mismos autores mencionan que para garantizar una alianza estratégica a largo plazo, no se necesita de ningún documento escrito, puesto que una alianza se caracteriza por el compromiso voluntario asumido por ambas organizaciones y/o instituciones educativas. Por ello, hoy en día estas alianzas se han convertido en el eje central de muchas estrategias corporativas, ya que los resultados obtenidos han sido favorables.

a. Alianzas estratégicas y convenios de la escuela

En las entrevistas, ambos grupos de informantes señalaron que la escuela actualmente solo posee una alianza estratégica de carácter académico con el Centro de Idiomas de la Universidad del Sur (CIDUS). Sin embargo, los hallazgos nos demuestran que la escuela posee un conjunto de relaciones con diferentes organizaciones, pero que no se encuentran concretizados en ningún convenio o acuerdo explicitado en algún tipo de documento en físico, salvo el que se mencionó inicialmente. No obstante, debemos tener presente que las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones, esos vínculos se crean con la finalidad de formar asociaciones que ayuden a incrementar y fortalecer la competitividad de ambos participantes (Rojas, Rincón & Mesa, 2014). En ese sentido, a continuación se describen aquellos vínculos existentes entre la escuela y otras organizaciones.

Convenio Educativo con el Centro de Idiomas de la Universidad del Sur (CIDUS)

Este convenio se llevó a cabo por la exigencia de los padres de familia, quienes en reiteradas oportunidades se habían dirigido a las autoridades de la escuela para solicitar que se establezca un convenio con alguna institución especializada en la enseñanza del idioma inglés. Fue así como la directora anterior realizó todas las gestiones para firmarse este convenio. Desde entonces, se viene renovando hace tres años consecutivos, según lo manifestado por los directivos.

“Empezamos a hacer el convenio porque los papás pedían que hubiera un mejor nivel de inglés, lo estudiamos en el colegio; y se decidió que mejor era hacer el uso de los profesores de la universidad” (D3-4).

Por otro lado, queremos precisar que la existencia de este convenio solo se encuentra explicitada en uno de los documentos presentes en los Files de Convenios Educativos y Alianzas Estratégicas y de manera muy general en el Art, 10 del RI se menciona la firma de convenios como función exclusiva de la Institución Cultural Católica.

“Autorizar los convenios y el uso extraordinario y sistemático de la capacidad instalada” (RI, 2010, p.4).

En este convenio se encuentra estipulado cada uno de los aspectos que comprometen a este tipo de documento. En él se señala el objetivo general, los programas que se dictarán, la organización y los grupos a los cuales está dirigido, el perfil de los docentes y los estudiantes, la metodología y evaluación empleada, materiales, recursos y los requisitos para la certificación de cada uno de los niveles. Además, se especifica el tipo de relación laboral existente entre los profesores y la organización. En la siguiente cita se puede apreciar de manera literal el objetivo general del contrato: *“El CIDUS, se compromete a dictar los programas English for Tots a los alumnos de quinto y sexto grado del nivel primario. Así como, English for Juniors y Communication Level, a los alumnos de primero a quinto año de secundaria de El COLEGIO”* (FCE, 2016, p.1).

Para finalizar este apartado, queremos precisar que este es el único convenio educativo que se rige por un acuerdo contractual que busca mejorar la enseñanza del idioma inglés de los estudiantes de esta escuela que va desde el 5° grado de primaria hasta el 5° año de secundaria. No obstante, queremos mencionar que eso no significa que no exista otro tipo de alianzas y/o convenios con otras entidades. Sin embargo, se debe reconocer que se requiere de experiencias de negociación y confianza para lograr que la escuela establezca más acuerdos o contratos con otras entidades, ya que ambos aspectos se encuentran interrelacionados (Giebels et al., 2003 citado en Medina y Ramirez, 2014).

Seguidamente, mencionamos aquellas relaciones, nexos y vínculos existentes entre la escuela y otras organizaciones educativas, pero antes queremos insistir

en lo planteado por Azúa (1999) quien señala que los gestores son quienes deben buscar nuevos procedimientos de cooperación con otras organizaciones educativas o entidades, proveedores y con el resto de agentes del entorno que puedan añadir valor a la escuela, lo cual significa que no se debe esperar todavía, que los padres de familia soliciten o exijan algún tipo de convenio que contribuya a la formación de sus hijos.

Convenios de Prácticas Preprofesionales

Este tipo de convenio posee características distintas a los convenios educativos, ya que específicamente cumple otra función dentro de la escuela. Uno de los directivos nos comentó que hace unos años, decidieron convertirse en un centro de práctica, esencialmente, por dos razones. En primer lugar, por el deseo de contribuir en la formación de los futuros profesionales y en segundo lugar, porque para ellos es realmente útil contar con más apoyo en los diferentes niveles y áreas de trabajo. Por lo tanto, podemos darnos cuenta que este tipo de convenio está más orientado a la parte formativa de los estudiantes de los últimos ciclo de la universidad, pero ello no significa que su paso por la escuela sea irrelevante, porque al igual que el resto del personal; ellos también contribuyen en la realización del Proyecto Educativo y su apoyo es beneficioso para la escuela.

“...no hay convenio con universidad específica, nosotros como colegio decidimos hace unos años ser centro de práctica por dos razones: porque así colaboramos con la formación de futuros profesionales y segundo porque nos es de utilidad contar con más apoyo, entonces al menos desde el área de Psicología que es el área que yo coordino” (P4-4).

En las entrevistas, los directivos se refirieron a los convenios de prácticas preprofesionales que este año se firmaron con algunas universidades privadas de Lima, estas son: Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFÉ), Universidad Ricardo Palma, Universidad Antonio Ruiz de Montoya y La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Estos convenios se firma al iniciar el año académico, específicamente en el mes de febrero, los cuales tienen la duración de un año (FCPP, 2016). Además, queremos señalar que en ninguna parte de estos documentos se especifica la posibilidad de renovar dicho convenio. En resumen, se trata de un convenio de prácticas preprofesionales con vigencia anual, tal como lo establecen las mismas universidades y el Ministerio de Trabajo (Ley N° 28518 y su Reglamento D.S. 007-2005-TR.).

“...en el área de Educación en Secundaria este año tenemos a dos practicantes de la Ruiz de Montoya, en otro momento hemos tenido a la Católica; pero no es que nos una o haya un convenio que tenemos que renovarla cada año, es decisión de la escuela; en el caso de Psicología, sí la escuela solicita a las distintas universidades; en el caso de educación no solicitamos, cuando nos solicitan nosotros evaluamos y se acepta” (D4-4).

Este acuerdo organizacional, a pesar de no ser un convenio educativo favorece a la creación de relaciones cooperativas en beneficio de todos sus integrantes; estas alianzas se pueden establecer con diferentes organizaciones que sean de interés para la escuela (Park, Chen & Gallagher citado en Rojas M., Rincón & Mesa, 2014).

Como ya lo habíamos mencionado anteriormente, en los hallazgos se constata que la escuela posee un conjunto de relaciones con diferentes organizaciones e instituciones educativas, con las que frecuentemente participa e interactúan. Entre ellas podemos citar a los Colegios Amigos del cual es parte, Asociación Deportiva de Colegios Católicos, Asociación Civil para el Fortalecimiento de la Democracia y Asociación Civil para la Prevención del Uso de Drogas. A continuación, solo nos vamos a detener en describir a una de ellas, ya que ha sido una de las más citadas por los informantes, debido a las diversas actividades y eventos que desarrollan juntos.

Relación con los Colegios Amigos

En los hallazgos analizados, se observa que una de las relaciones a la cual hacen más énfasis, los informantes, es el de los Colegios Amigos, motivo por el cual queremos describir en qué consiste esta relación y quienes son los responsables o encargados de sostener el vínculo entre estas escuelas.

Los Colegios Amigos son un grupo de escuelas, conformado por: *Héctor de Cárdenas, Belén, La Inmaculada, Sophianum, Recoleta* y esta escuela. La relación inicial que los vincula, suele ser un poco inusual, debido a que todos los representantes de las escuelas (directores) mantienen un lazo amical. Por ello, consideramos necesario precisar que entre estas escuelas existe una estrecha relación, pero no hay documento o algún tipo de evidencia física que dé fe de esta alianza estratégica creada por iniciativa de los directivos de las diferentes escuelas que la conforma.

Nos comentaban algunos informantes, específicamente directivos, que son varios los factores que unen a estas escuelas. El primero de ellos es la amistad que existe entre los directivos; el segundo, los objetivos educativos que tienen en común y el tercero, el enfoque pedagógico (centrado en la persona); es decir, todas apuntan a una sola finalidad. En este caso, formar ciudadanos íntegros y responsables de la sociedad que los rodea. Además, porque tienen los objetivos claros y el deseo de trabajar en equipo, ya que consideran que es una estrategia ideal para sumar esfuerzos y viabilizar mejor las cosas que pueden ser de carácter social, pedagógico, cultural, espiritual, etc.

“..., como colegio formamos parte de un grupo o red de Colegios Amigos que surgió hace muchos años un poco en función de la amistad que pueda haber entre las autoridades de las escuelas y que comparten el mismo fin, objetivo que es la promoción humana, ciudadana, valores cristianos” (D4-4).

Estos colegios han decidido agruparse y trabajar en equipo, porque están convencidos que una de las formas de seguir mejorando, creciendo e innovando es a través de las experiencias de otras escuelas. Además, porque saben que juntos pueden enfrentar, contrarrestar, plantear mecanismos de acción y solucionar los problemas sociales que afecten directa o indirectamente a los estudiantes.

“Nosotros seguimos todas las pautas que nos pueda dar el Ministerio de Educación, estamos trabajando en equipo con los Colegios Amigos, somos un conjunto de colegios que nuestros directores se reúnen para conversar sobre innovaciones pedagógicas, para poder ir mejorando día a día” (D3-4).

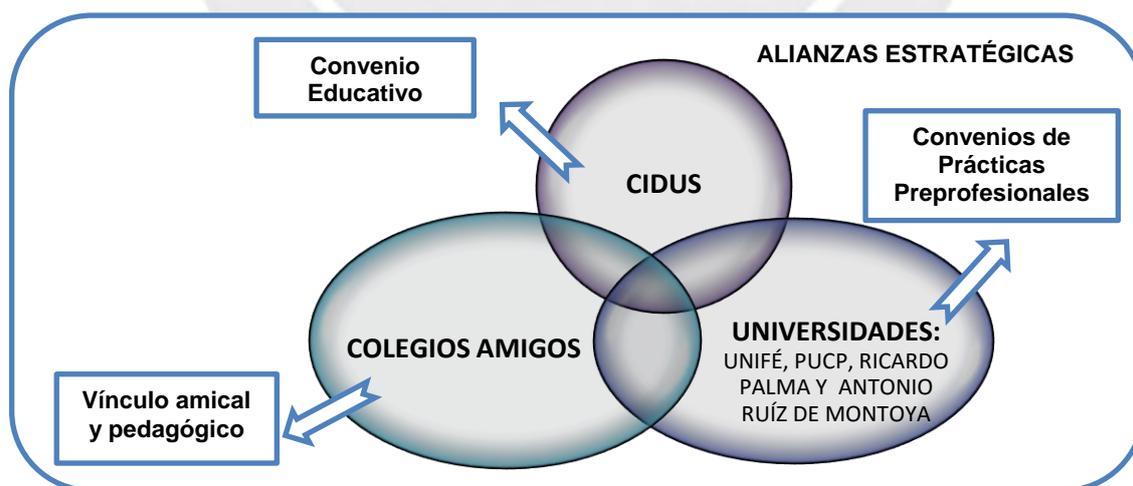


Figura 10. Convenios y vínculos de la escuela
Elaboración propia

Por último, queremos enfatizar que a pesar de que no existe un convenio establecido formalmente entre estos colegios, existe una estrecha relación entre sus directivos y lo más importante es que tienen claro lo que desean hacer en beneficio de las escuelas que gestionan, principalmente, de los alumnos a quienes atienden. Deseamos finalizar este apartado afirmando lo planteado por Benavides y Quintana (2003) que uno de los elementos más interesantes del capital relacional es la creación de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas como medio para difundir, compartir y generar conocimientos entre las organizaciones, lo cual comprobamos en los hallazgos que se explican en líneas posteriores. Por ello, las escuelas deberían preocuparse por formalizar sus vínculos o relaciones.

b. Finalidad de las alianzas estratégicas y convenios

Es sabido que el fin de las alianzas estratégicas y los convenios es alcanzar las metas comunes de cada una de las organizaciones (Baldeño, Carvajal, Denogean & Araiza, 2007).

En ese sentido, se interpretan y analizan los hallazgos encontrados sobre los propósitos que animaron a la escuela (los directivos) a establecer estos vínculos, alianzas y convenios con aquellas instituciones. Ellos mencionaron (D1-4, D2-4, D3-4, D4-4 y D5-4) que todas estas relaciones se llevaron a cabo, principalmente, porque la escuela:

- No puede permanecer hermética, sino que debe abrir sus puertas, ya que es parte de la comunidad y necesita estar contextualizada.
- Debe renovarse permanentemente, de acuerdo a las necesidades y demandas sociales y tecnológicas.
- Necesita enfoques innovadores, estrategias o técnicas que le permitan a los docentes mejorar su práctica y a los directivos, su gestión. Y no solo eso, sino que les permita estar actualizados y a la vanguardia para que puedan formar estudiantes íntegros, competitivos y responsables.
- Debe responder a las exigencias de los padres de familia, que en muchas oportunidades habían solicitado que se dé mayor importancia a la enseñanza de una segunda lengua, en este caso del inglés.

Según lo expresado por los directivos, es necesario que la escuela se encuentre relacionado con otras organizaciones e instituciones, ya que no puede sostenerse aislada de la comunidad a la que atienden y sobre todo, porque podría quedar desfasada como consecuencia de las demandas académicas actuales. Una escuela inteligente es aquella que aprende, eso significa que esta no puede cerrar sus puertas, sino tener la iniciativa de estar siempre pendiente de los nuevos enfoques, técnicas, métodos e instrumentos que emplean otras escuelas u organizaciones y aprender de ellas (Martín, 2001).

c. Beneficios de las alianzas estratégicas y convenios

Estos son los beneficios que se han obtenido como resultado de las alianzas estratégicas y los convenios señalados anteriormente (Apéndice 8).

1. La alianza estratégica que la escuela posee es con el CIDUS, el cual se inició como un convenio educativo que brinda la enseñanza del Idioma Inglés, con el pasar de los años esta relación ha ido cambiando debido a los resultados obtenidos por los estudiantes, los cual ha generado que los padres de familia muestren su agrado y satisfacción. Esto ha sido por los beneficios que se han logrado, desde la firma de ese contrato a la fecha:
 - Los estudiantes han mejorado su nivel de inglés, considerablemente (D3-4, D4-5 y P4-5).
 - Los alumnos de los diferentes niveles participan de exámenes internacionales (D4-5).
 - Un grupo considerable de estudiantes han logrado certificar su nivel del idioma alcanzado (D3-5).
 - Algunos estudiantes han decidido continuar estudiando y perfeccionando su nivel de inglés, a partir de esta experiencia. Esto lo manifestó un padre de familia, que actualmente tiene a su hija en inicial, pero lo que nos comenta es algo que vivió su segundo hijo, egresado también de esta escuela al igual que su hija mayor (P4-5).
2. Los beneficios expresados por los diferentes informantes, con respecto a los cuatro Convenios de Prácticas Preprofesionales que la escuela tiene actualmente, se pueden citar los siguientes:

- Los practicantes (Psicología y Educación) han apoyado al trabajo del docente principal de manera eficiente (P4-5).
 - Debido a la estrecha relación que existe entre la escuela y la PUCP, los estudiantes de quinto año de secundaria pueden postular a esta universidad y participar de un examen especial y una entrevista (PRIMERA OPCIÓN) para aplicar a una vacante de la carrera que les interese estudiar. Solo pueden aplicar estudiantes que se encuentren en el tercio superior (P2-5).
 - La escuela a recibido un premio de reconocimiento a LA EXCELENCIA emitido por la PUCP, este reconocimiento se le otorga a las escuelas que tienen un números considerables de estudiantes sobresalientes en esta universidad (D1-5).
 - El intercambio de ideas, comentarios y/u observaciones de las encargadas de prácticas han servido para que los coordinadores armen mejor los equipos de trabajos entre los docentes principales y los practicantes (D1-5).
3. Los beneficios obtenidos del vínculo de la escuela con los Colegios Amigos, específicamente se manifiesta en el accionar y los logros de los estudiantes. Esta relación permite que los alumnos puedan desarrollar todas sus habilidades y destrezas a través de las diferentes actividades y eventos que se promueven por este grupo de escuelas.

“...si se llama alianza lo de los Colegios Amigos, también, porque los dos mayores pertenecen al colegio estudiantil y ha habido oportunidades que comparten cosas, van a eventos, charlas, talleres para compartir lo que hacen en su colegio” (P2-5).

A manera de conclusión, debemos acentuar que la escuela solo cuenta con una alianza estratégica con el Centro de idiomas de la Universidad del Sur (CIDUS), la cual es reconocida formalmente por los informantes; sin embargo, queremos asentar que cuenta con un conjunto de relaciones establecidas con diferentes organizaciones. Los resultados demuestran que todas estas relaciones han beneficiado y contribuido en el desarrollo de esta escuela y de sus integrantes. Por ende, la finalidad para las cuales fueron constituidas se resolvió en el quehacer educativo de la escuela.

2.2. Capital social

Este capital surge de la relación de la escuela con otras organizaciones o entidades públicas o privadas que buscan el crecimiento de la sociedad, sostenibilidad del medio ambiente, participación social y democrática, cumplimiento de las leyes, norma y estatutos que favorezcan el desarrollo de todas las personas (padres de familia, estudiantes, docentes, personal administrativo y de mantenimiento, directivos y la comunidad en general; esto incluye a los diferentes representantes, autoridades, trabajadores de las diferentes dependencias e instituciones que rigen el orden y el cumplimiento de las leyes). Esto significa, que aquellas relaciones que se establecen con los demás agentes sociales que actúan con la escuela, se interpretan como aquellas acciones de compromiso, cooperación y responsabilidad social (Bueno, 2011).

En esta segunda categoría hemos analizado dos subcategorías, las cuales se establecieron inicialmente (la reputación corporativa y la relación con los medios de comunicación) y una emergente, referida a la finalidad de la actividades y eventos educativos promovidos por la escuela.

2.2.1. La reputación corporativa

Según algunos autores, esta subcategoría se debe a varios elementos que están presentes en una empresa u organización: la marca, el prestigio, la cultura corporativa, el nombre (referido a una organización educativa) y la filosofía de gestión (Medina & Ramírez, 2014; Rojas, 2006 & Roos et. al., 2001). Asimismo, algunos autores resaltan la importancia de algunos elementos sobre otros, como: la cultura corporativa, conceptualizada como la “forma en la que se hacen las cosas en una entidad” (Rojas, 2006) y la marca (en este caso sería el nombre de la institución a la que pertenece la escuela) que atrae, garantiza y fideliza a los padres de familia y estudiantes (clientes). Además, porque es considerado también como una de las manifestaciones más importantes del capital relacional; puesto que si el nombre de la institución del cual es parte esta escuela es conocida por la población, es probable que otra organización con la que se pretende realizar una alianza y/o convenio, se interese más por concretizar algún tipo de relación y no muestre desconfianza o rechazo (Martín, 2001 & Roos et. al. 2001).

Iniciamos el análisis, señalando que los elementos emergentes en esta categoría son la Propuesta Pedagógica y la Propuesta Metodológica, las cuales se encuentran explícitas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Principalmente, queremos enfatizar que el umbral de la reputación de esta escuela la constituye la Propuesta Socioeducativa Católica, la cual se detalla en su Propuesta Pedagógica que tiene como eje central a la persona, por ende a la formación del ser humano (valores). La presente cita, recoge el comentario de los padres de familia con respecto a aquello que diferencia a esta escuela de otra y por la cual ellos la valoran.

“Lo que más valoran es la formación de personas responsables y comprometidas con lo social, postura frente a la sociedad; y además por el tema de mirar la realidad que es lo que hacemos desde pequeños la labor social y por eso los padres dicen que sus hijos tienen sensibilidad social, compromiso...” (D1-6)

a) Propuesta Pedagógica

La Propuesta Pedagógica ha sido uno de los aspectos más mencionados por los informantes, quienes consideran que es la parte más importante de la escuela, porque tiene como centro del quehacer educativo a la persona.

Esta escuela por ser parte de una Institución Cultural Católica tiene principios que rigen el funcionamiento de la escuela, en el aspecto pedagógico. Esta propuesta a la cual hacen mención los informantes, se basa en cinco principios, los cuales son la parte medular del PEI (2013).

La primera de ellas, la libertad responsable que es un ejercicio que se promueve y desarrolla en ámbito formativo, donde se crean una serie de actividades, procesos metodológicos, espacios de recreación e integración y situaciones en las cuales los estudiantes van asumiendo paulatinamente determinadas responsabilidades y funciones, según la edad en la que se encuentran. Este principio se ve reflejado cuando el estudiante reconoce y pone en práctica la esencia de la autonomía y expansión, tolerancia, orientación, reflexión y reconocimiento de los propios límites y la realidad de los otros. En consecuencia, podemos reafirmar lo que señala el fundador de esta propuesta “*La autodecisión o libre elección es educable...*” (PEI, 2013, p. 11).

El segundo, la participación activa que se ve reflejado en la participación de todos los agentes educativos. En primer lugar, en la construcción de un proyecto conjunto (PEI); segundo, el diálogo que se establece con los estudiantes, en el

acompañamiento y orientación que se le brinda, además de escucharlos en todo momento y tercero, la colaboración de todos al realizar una labor social. Tal como lo señala la cita *“Este principio de participación sólo alcanzará toda su amplitud y extensión en la proyección social. Es decir, toma la forma de solidaridad entendida en el sentido más amplio, como estilo de vida, como servicio, como tarea comunitaria, como organización para promover situaciones más justas, más humanas, más democráticas”* (PEI, 2013, p. 11).

El tercero, la contextualización que se sintetiza en la idea de conocer la realidad en la que se vive. Esto implica *“...conocer de forma profunda y reflexiva la realidad del contexto socioeducativo peruano, latinoamericano y mundial para formar sujetos capaces de un compromiso solidario con el mundo en el cual viven”* (PEI, 2013, p.12). En preciso señalar que este principio responde a la visión de la escuela que es formar personas sensibles y comprometidas con la transformación social y el cuidado del medio ambiente. Con ello, se pretende el reconocimiento y valoración de la diversidad cultural, religiosa e ideológica existente.

El cuarto, la diferenciación, la cual establece que *“cada persona es única, diferente y original. Por lo tanto es importante valorar la voluntad, el esfuerzo propio y ajeno para una sana convivencia”* (PEI, 2013, p.12). Esto significa que cada persona posee habilidades distintas y ritmos de aprendizajes diferentes, por ello se debe respetar y valorar la espontaneidad, creatividad, originalidad, sentido de iniciativa y participación y el progreso de cada uno de los estudiantes.

Por último, la creatividad que se puede representar de diversas maneras y es la escuela quien debe crear las condiciones adecuadas (espacios) para que se los estudiantes la desarrollen, esto se concretiza con la elaboración de las unidades de aprendizaje que diseñan los docentes. De acuerdo a la propuesta pedagógica, *“Los alumnos deben llegar a dar soluciones nuevas a los problemas que una perspectiva globalizadora les va presentando”* (PEI, 2013, p.13).

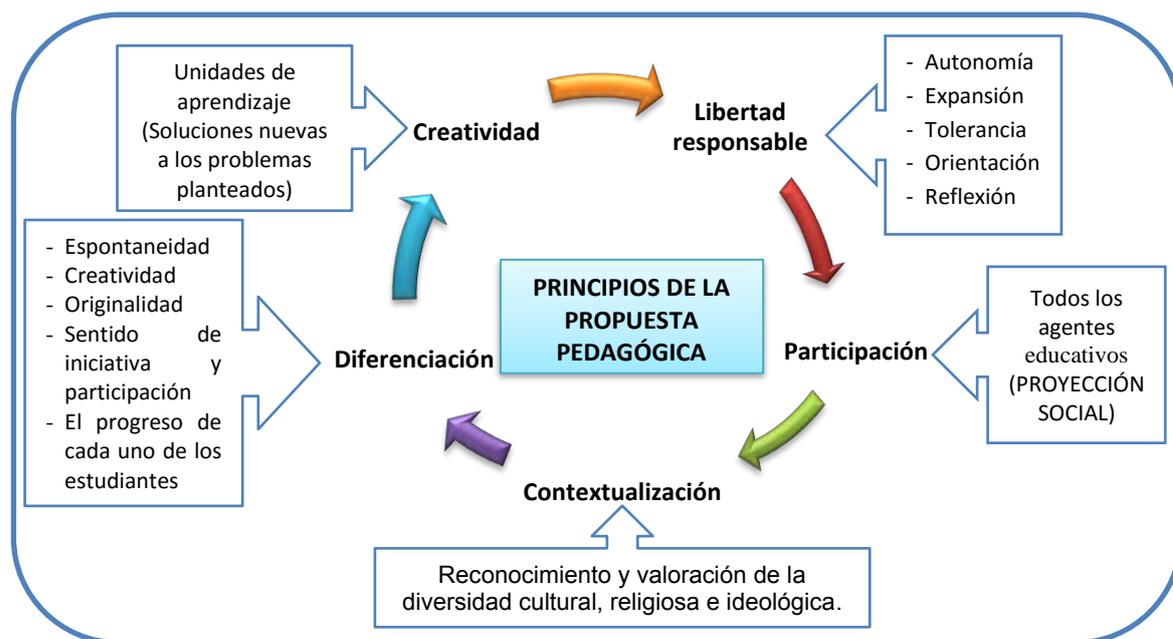


Figura 11. Principios de la Propuesta Pedagógica
Elaboración propia.

b) Propuesta Metodológica

Este es un aspecto que le otorga reconocimiento y diferenciación del resto de escuelas católicas, debido a que el sistema de trabajo de esta escuela es diferente a las escuelas privadas del entorno, de la ciudad y de nuestro país. La Propuesta Metodología de esta escuela es única, solo es desarrollada por los colegios pertenecientes a la Institución Cultural Católica. Esta a su vez, pone en práctica los pensamientos de su fundador. A continuación, presentamos algunos fragmentos extraídos del PEI, donde se explica detalladamente todos los procesos que se desarrollan y los aspectos que se consideran en la aplicación de esta metodología. También, se presenta los comentarios compartidos por los informantes.

El proyecto educativo se concreta en la práctica de una metodología interactiva y participativa que incorpora los nuevos aportes psicológicos, pedagógicos y sociológicos que permiten una mayor comprensión de los estudiantes y su entorno. Se centra en un proceso de enseñanza-aprendizaje con enfoque interdisciplinar basada en la investigación del alumno y la resolución de problemas, en el trabajo de unidades didácticas de aprendizaje, la formulación de algunos proyectos que articulan las distintas áreas de desarrollo académico entre sí... (PEI, 2013, pág. 19)

En este documento analizado, se señalan los cuatro aspectos que se deben considerar en la planificación de cualquier actividad pedagógica. El primero de ellos, la Inclusión de la realidad en la escuela que consiste en relacionar los

contenidos (currículo) con la vida real y ello se consigue con el desarrollo de un currículo integrado, significa que todas las áreas curriculares deben de realizar un trabajo integrado y responder a las necesidades e interés de los alumnos en coherencia con los valores del proyecto y las demandas socioeducativas actuales.

El segundo, la interrelación que se logra en diversos momentos en donde los estudiantes interactúan con sus compañeros y profesores. Estos espacios de interacción se pueden dar cuando el alumnos realizan su trabajo personal que ellos llaman (TP), en las clases comunitarias (CC), en las puestas en común (PC) o en cualquier otra situación en la cual ellos desarrollen sus habilidades sociales y valores ciudadanos para una sana convivencia.

El tercero, la reflexión e interiorización de los aprendizajes; estos procesos se logran a través de los distintos espacios y actividades que se planifican con anticipación de forma permanente, la reflexión tanto personal como de grupo a través del trabajo personal, la puesta en común y las clases comunitarias. Para alcanzar lo planificado, los estudiantes tienen acceso a distintas fuentes de información impresa que lo pueden encontrar en el Infocentro (biblioteca) o en las aulas-laboratorio. Además, el uso de las TIC en el aula es otro elemento que se está experimentando y orientando pedagógicamente en la I.E.

Finalmente, la acción creadora que se concretiza con los productos elaborados por los estudiantes en ambientes libres y flexibles, donde ellos pueden ser creativos. Esto se logra, tal como se señala en el PEI (2013) con *“...la concreción del currículo con enfoque holístico e interdisciplinar que estimula el desarrollo de la capacidad de investigación científica y el pensamiento crítico, la organización del trabajo personal concebido como parte de un proceso en el que se promueve el desplazamiento de los alumnos según las áreas o laboratorios que hayan elegido trabajar...”* (p. 20).

Por ende, podemos afirmar que esta Propuesta Metodológica basada en la investigación es un rasgo característico de esta escuela, donde el estudiante es quien debe desarrollar su capacidad investigadora, construir su propio aprendizaje y crear nuevas formas de presentación (proyectos).

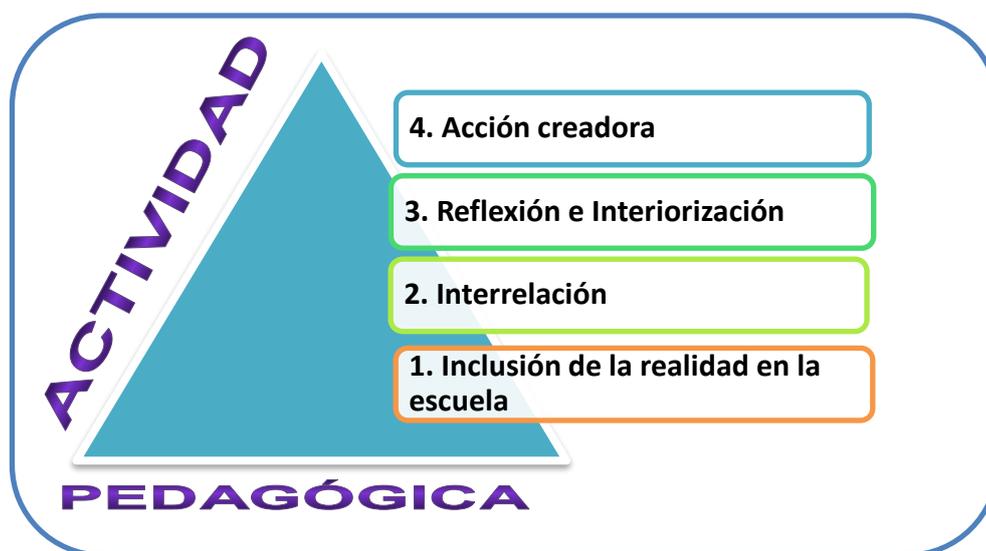


Figura 12. Aspectos de la Propuesta Metodológica
Elaboración propia.

En el análisis de los resultados, se ha podido identificar dos elementos claves en la reputación de la escuela, pero que no ha sido abordado específicamente por los autores revisados; sin embargo, estos pueden ser incluidos, ya que responden a las ideas que ellos proponen. Nos referimos a la Propuesta Pedagógica y la Propuesta Metodológica que son parte de la cultura corporativa de la escuela, que como sabemos se refiere a la forma particular para hacer las cosas (Rojas, 2006 & Medina & Ramírez, 2014). Es decir, la forma de enseñanza y el método utilizado por los estudiantes para aprender es totalmente diferente a la propuesta desarrollada por la mayoría de las escuelas de nuestro país. Estos aspectos identificados como aspectos generadores de buena reputación, han sido claves para ser reconocidos por los diferentes agentes educativos y sociales, también para fortalecer la gestión de este tipo de capital en la escuela.

Es necesario mencionar que la reputación que posee esta escuela se debe a varios elementos, que se encuentran engranados, interconectados y que no podrían estar desasociados; debido a que comparten los principios pedagógicos de la Institución Cultural Católica, los cuales han sido explicados en líneas anteriores. Asimismo, se debe considerar que los logros obtenidos por los estudiantes benefician directamente la reputación de la escuela, y esto se aprecia en la cantidad de ingresantes a las diferentes universidades del país.

“Esta propuesta metodológica, este proyecto educativo va muy de la mano con la Propuesta Socioeducativa y lo que nos sostiene mucho son los principios pedagógicos que toda Institución Cultural Católica...” (D4-6).

“...tenemos chicos muy buenos y tú lo ves cuántos han ingresado a Católica y UPC en primera opción” (D3-6).

Igualmente, queremos resaltar que una de las formas de promoción y fomento de la reputación de la escuela es a través de sus exalumnos. Los directivos señalan que todo se debe a la propuesta pedagógica que se aplica en la escuela y que se hace visible en el accionar, el trabajo y el desenvolvimiento de sus egresados (exalumnos), lo cual se ve reflejado en diferentes espacios (universidades, institutos, ambientes laborales) y esto es comentado por terceras personas que llegan a la escuela y lo comparten. Este ha sido uno de los elementos que no se ha logrado discutir con la teoría, debido a que las fuentes revisadas no se refieren a este aspecto. Por lo tanto, podemos mencionar que en el ámbito educativo el logro de los exalumnos, resulta un factor determinante para la medición de la reputación de una escuela.

“...la reputación nos la han dado nuestros exalumnos en como es su comportamiento en las distintas universidades, como es su desarrollo académico, cuando ingresan a los trabajos siempre les preguntan de qué colegio son, de qué colegio vienen por qué esa facilidad para exponer porque sacamos chicos que saben exponer muy bien, que saben expresarse muy bien” (D3-6).

“...la fama de un colegio no se basa en la publicidad sino a través de los mismos exalumnos y eso que no hay una organización de exalumnos...” (D1-6).

En suma, la reputación de esta escuela se basa en la Propuesta Pedagógica que desarrollan dentro y fuera de las aulas, la cual tiene como objetivo principal la formación integral del ser humano que incluye la formación en la fe (aspecto espiritual) y la formación en valores (aspecto ético y moral). Otro aspecto que también le ha asignado una buena reputación es su Propuesta Metodológica que se basa en la investigación. Este conjunto de percepciones emitidos por los informantes son muy importantes para una organización, porque se convierte en un poderoso intangible concebido como reputación corporativa (Fombrum, 1996).

2.2.2. Relación con los medios de comunicación

En esta segunda subcategoría, se describe el tipo de relación existente entre la escuela y los medios de comunicación masivos. Resulta importante analizar la presencia de estos medios en la escuela, ya que como sabemos en el

ámbito empresarial los resultados son favorables, tal como lo afirma Alama (2010) al mencionar que las empresas entablan estos tipos de relaciones para aumentar la notoriedad de la marca, la reputación y el nombre de una empresa.

En las entrevistas se encontraron muchas evidencias que confirman que a diferencia de otras organizaciones educativas, esta escuela no emplea mucho los medios de comunicación masivos para hacer propaganda del servicio que ofrecen e incluso algunos de los informantes afirman rotundamente que la escuela no necesita de publicidad alguna para conseguir más estudiantes o para dar a conocer su propuesta educativa.

“...nosotros no hacemos mucha publicidad y nos mantenemos con el número de alumnos que como colegio necesitamos, 850 alumnos aproximadamente” (D5-6).

Las evidencias señalan que el único medio de comunicación masiva que emplea la escuela para comunicarse con los diferentes agentes educativos y la sociedad en general es la página web institucional. Por otro lado, utilizan el Notinfo que se envía a través del correo personal a cada una de las familias y a todo el personal de la escuela. Es de carácter institucional, es decir, solo pueden recibirlo aquellos agentes inmersos directamente en las actividades de la escuela.

Sin duda, no podemos negar que la presencia de los medios de comunicación desempeña un papel importante en la promoción de lo que ofrecen las empresas y otros tipos de organizaciones; por ende resulta ser también, un elemento relevante del capital relacional. Sin embargo, para esta escuela no es factor relevante estar relacionado con los medios de comunicación masiva, porque emplean otros mecanismos para hacerlo.

a) La página web institucional

La gran mayoría de los informantes mencionó que la página web es el único medio de comunicación masiva que emplea esta escuela para dar a conocer su propuesta educativa y promover su reputación.

“Esta la página web del colegio, no hay blog, ni redes sociales; como mamá solo me llega información por el Notinfo o la página web” (P4-7).

Algunos de los padres de familia entrevistados consideran que la página web del colegio es muy importante porque permite conocer más de cerca el

Proyecto Educativo (misión, visión, identidad, etc.), estar enterado de las novedades que la escuela tiene para los estudiantes, principalmente, o si han sido premiados o reconocidos a nivel distrital o nacional. Sin embargo, hay otro grupo de padres que consideran que la página web actual, no resulta tan atractiva, porque la presentación (diseño) no ayuda a visualizar todo aquello que tiene la escuela y los link no se encuentran rápidamente. Ellos, consideran que la escuela no está haciendo uso de los medios que ofrece la sociedad de la información, en la cual vivimos. Además, creen que la escuela debería tomar ciertas medidas para explotar mejor estos activos intangibles y así obtener mejores rentabilidades y reconocimiento social (Morsing y Kristensen, 2001 citado en Alama, 2010).

Por otro lado, es sabido que para implementar un sistema de gestión del conocimiento en cualquier escala y ámbito, se requiere de tecnología que facilite y permita las conexiones y comunicaciones entre todos los stakeholders y público en general (Gamble y Blackwell, 2004).

“Hay una página web pero que no es muy atractiva, no termina de convencer de la operatividad y creo que todo entra por los ojos y si no es atractiva y no encuentras los link rápido o información pertinente prácticamente deja de tener valor...” (P3-7).

b) El Notinfo

Es un documento informativo elaborado por el equipo directivo, docente y estudiantes; el cual es distribuido una vez por semana a todos los integrantes de la escuela, excepto estudiantes. Debemos indicar que este es un medio de comunicación, pero no es considerado como masivo, ya que la información que se transmite en él no es accesible al público en general. Es un medio exclusivo para todos los integrantes de esta escuela (padres de familia, directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo).

Todos los informantes señalaron la escuela utiliza el correo personal de cada uno de ellos para enviarle información sobre algún evento, actividad pedagógica o extracurricular, reconocimiento o distinción obtenida por los estudiantes o por la escuela; lo cual es presentado a través del Notinfo. Con respecto, las entrevistas que programa el tutor, docente o algún agente en particular, se envían al correo de la familia del estudiante.

“Tenemos el Notinfo que sale todos los viernes y llega vía correo a todos los padres y es un medio de comunicación donde te informan para la semana que viene todas las actividades y también si ha habido reconocimientos, premios o si han ganado algún premio o algo; es como un informativo” (P4-7).

Para cerrar este apartado, queremos comentarles que una de las cosas que nos pareció curioso y nos sorprendió mucho, fue saber que ninguno de los padres de familia entrevistados llegó a esta escuela porque se enteró de su existencia por algún medio de comunicación, sino más bien porque tuvieron a alguien que conocía por referencia esta escuela.

“La conozco hace años desde que era adolescente porque tengo sobrinas que han estudiado acá” (P2-7).

“Soy exalumno...Mi mamá es exalumna del colegio, somos católicos, mi abuela también es miembro de la Institución hay una ligación afectiva y eso me ha llevado a seguir apostando y creyendo en este proyecto educativo” (P3-7).

En conclusión, en esta escuela no se relacionan, ni emplean mucho los medios de comunicación masivos, a pesar de saber que su uso incrementa la notoriedad de la reputación de la organización (Bueno, 2011). Los pocos hallazgos encontrados sobre esta subcategoría, demuestran que el único medio de comunicación masiva que se emplea en esta escuela es la página web institucional, la cual es utilizada para dar a conocer el Proyecto Educativo y el servicio que brindan a la comunidad. Asimismo, podemos inferir por los comentarios de los informantes, que el Notinfo es más efectivo que la página web, ya que se actualiza semanalmente y te informa de las próximas actividades, tanto pedagógicas como culturales.

Sería conveniente que la escuela considere la importancia de las relaciones con los medios de comunicación, ya que algunos autores, revelan que los medios de comunicación contribuyen a la creación una buena imagen corporativa de la organización que la utiliza (Morsing y Kristensen, 2001 citado en Alama, 2010).



Figura 13. Medios de comunicación empleados por la escuela
Elaboración propia

2.2.3. Actividades y eventos educativos

En esta subcategoría se determinan la finalidad de las actividades institucionales, culturales y pedagógicas que se realizan dentro de la escuela y fuera de ella; además, de aquellas en donde los diferentes agentes educativos participan, ya que son invitados por diferentes organizaciones, Colegios Amigos, universidades, etc. Algunos informantes consideran que con la participación a estos eventos, la escuela fomenta su Propuesta Educativa y su reputación.

La visita guiada: tiene como finalidad dar a conocer los aspectos más importantes de la escuela (Proyecto Educativo, Propuesta Pedagógica, Propuesta Metodológica) y su relación con la Institución Cultural Católica.

“...tenemos charlas en las que exponemos cual es el perfil del alumno, de dónde nace la Institución Cultural Católica, de dónde nace nuestra propuesta metodológica, de dónde nacen nuestros objetivos pedagógicos” (D2-7).

Reuniones de padres de familia: a diferencia de otros años, este año la directora viene realizando reuniones mensuales con los padres de los diferentes niveles y grados, con la única finalidad de compartir y explicar la propuesta socioeducativa de la Institución Cultural Católica (Propuesta Pedagógica y Metodológica), inyectar el carisma que los identifica y comprometerlos más en educación de sus hijos.

“...ahora se están dando reuniones con María que es nuestra directora, reuniones de como impregnar el carisma de nuestra institución, ella se está reuniendo con padres nuevos de diferentes grados para poder darles a conocer nuestra metodología y de donde parte” (D2-7).

Proyección social: su finalidad es fortalecer las relaciones interpersonales, el clima de colaboración mutua, el diálogo reflexivo, el compromiso con los demás, la corresponsabilidad y la confianza en el otro. A través de esta actividad, se busca que los estudiantes, acompañados del equipo de docentes y pastoral realicen visitas y ayudas a personas de diferentes condiciones de vida (marginal o rural).

“...si bien parte del colegio es con otras instituciones, por ejemplo, van con Fe y Alegría y van y conocen otras realidades, van y comparten con ellos, comparten las loncheras o ellos vienen también acá...” (D2-7).

Proyectos interdisciplinarios: tiene como finalidad exhibir los proyectos interdisciplinarios elaborados por los estudiantes de todos los grados y niveles, para ello se hace una invitación a todos los padres de familia (tutores), por medio del Notinfo para que asistan y puedan observar todo el trabajo desarrollado por sus hijos. Aunque, algunas veces asisten, también amistades de los estudiantes y/o exalumnos.

“... que nuestros chicos salgan fuera, que vivan experiencias fuera como nuestras actividades de proyección social, los viajes de estudios y que los compartan con sus papás, invitar a otros colegios, esas experiencias que lo forman se comparten y tenemos muchas actividades de difusión que vienen a mirar, o sea, muchas veces son los familiares o amigos” (D1-7).

Encuentro de las Artes: este evento tiene como finalidad presentar a cada uno de los elencos de teatro, música y folclore de los Colegio Amigos, donde los estudiantes, padres de familia y demás asistentes disfrutan del talento en escena.

“...lo que sí tenemos es el encuentro de las Artes es que vienen de Colegios Amigos y nos reunimos y cada colegio lleva al colegio que es la sede una presentación folclórica o de música o teatro...” (D2-7).

Igualmente, algunos directivos mencionan que actualmente, la escuela participa de algunos eventos deportivos, entre ellos destaca la Asociación Deportiva de Colegios Católicos. Según lo expuesto por los mismos directivos, podemos afirmar que estos encuentros, permite que los estudiantes puedan interactuar e integrarse más con el otro. De igual manera, el contacto de esta escuela con otras, es un espacio oportuno para que esta pueda darse a conocer.

“...los eventos de la Asociación Deportiva de Colegios Católicos ahora se está impulsando nuevamente en esta gestión...” (D1-7).

Por otro lado, uno de los directivos nos confirma que la escuela no cuenta con un área encargado exclusivamente de la Imagen Institucional, como si lo tienen otras, pero a pesar de ello, la escuela se ha sostenido en el tiempo, y todo esto gracias a la trayectoria ganaba en sus 67 años de existencia. Incluso, menciona que la escuela no invierte nada para promocionar lo que ofrece y las personas que viene a solicitar una vacante, lo hacen por referencia.

“Nosotros no contamos con área de Imagen Institucional, cosa que muchas escuelas tienen, nos gustaría, pero creo que ya el colegio tiene casi 65 años de existencia y es por su propia trayectoria que se va haciéndose conocida..., básicamente por referencia que vienen acá a buscar una vacante” (D4-7).

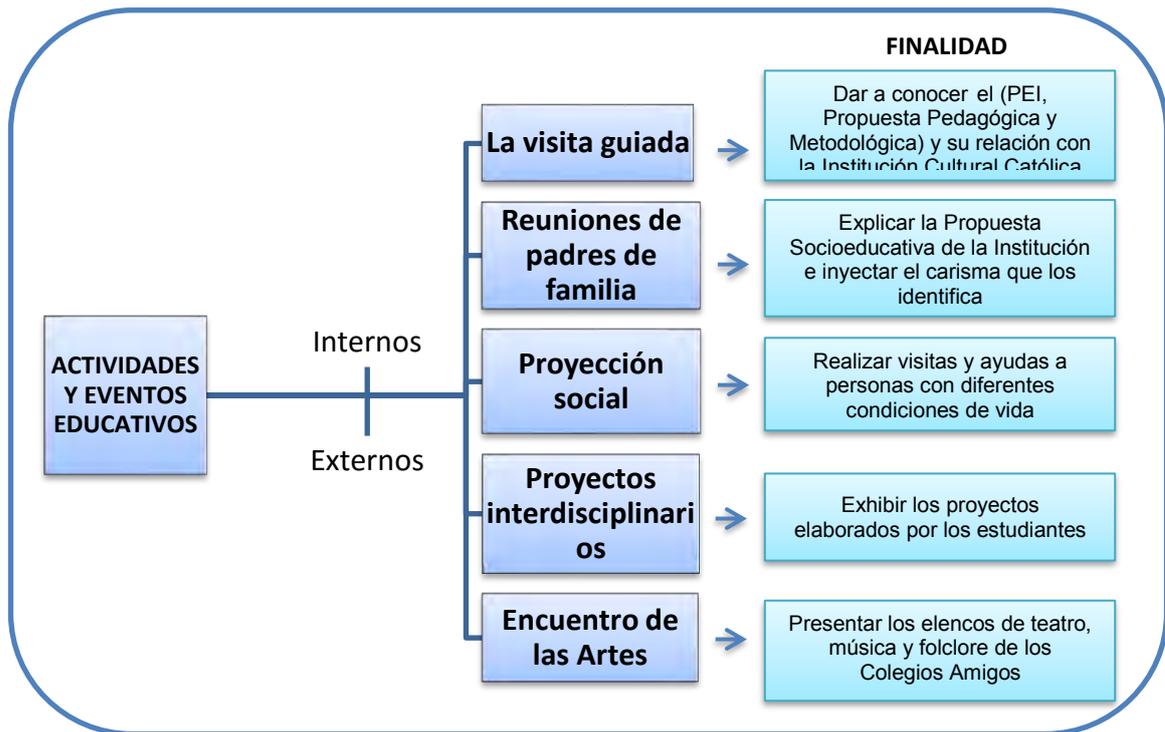


Figura 14. Actividades que fomentan la Propuesta Educativa y la reputación de la escuela
Elaboración propia

Finalizaremos el análisis de esta categoría, destacando que la reputación de una organización educativa es el resultado de un trabajo de años que se evidencia de varias formas. En esta escuela se demuestra a través de los padres de familia y estudiantes que apuestan por la escuela, reconocimientos de excelencia, número de estudiantes ingresantes a diferentes universidades y reconocimientos obtenidos por el desempeño sobresaliente de sus egresados, la calidad de los profesionales que laboran, su Propuesta Pedagógica y Metodológica, actividades extracurriculares, etc. Son muchos los aspectos que le otorgan reputación a una escuela, pero depende mucho de saber identificarlos, potencializarlos y explotarlos; ya que estos serán quienes le den un estilo diferente y harán que la escuela sea única y reconocida socialmente.

Por último, queremos precisar que los mecanismos que la escuela emplea para promocionarse y fomentar su Propuesta Pedagógica son: La visita guiada, La proyección social, Las reuniones con los padres de familia, Los proyectos interdisciplinarios y El encuentro de Artes. Además, de su participación a eventos culturales, folclóricos y pedagógicos internos y externos. Es admirable, reconocer que esta escuela no necesita de mucha propaganda para promocionarse o captar más estudiantes; ya que la gran mayoría de padres viene a matricular a sus hijos

por referencia, porque son exalumnos o tienen o han tenido familiares que han estudiado aquí.

“..., la gran mayoría de personas nuevas que viene es porque tuvieron la experiencia en el colegio y te recomiendan el colegio, y los que vienen dicen: que les han hablado muy bien sobre la propuesta” (D5-6).

2.3. Aportes de los Directivos y Padres de Familia

En esta última categoría se presentan y analizan las sugerencias propuestas por cada uno de los informantes (directivos y padres de familia) frente a cada una de las subcategorías abordadas en apartados anteriores, los cuales creemos serán un gran aporte para mejorar la gestión del capital relacional de esta escuela y de otras.

2.3.1. Relación con los agentes educativos

Con respecto a esta subcategoría, presentamos los aportes para mejorar la relación de la escuela con los agentes educativos, el cual incluye específicamente a los padres de familia, las organizaciones aliadas y los proveedores, para ello creemos que será oportuno citar cada una de estas sugerencias proporcionadas por los dos grupos de informantes.

Si la escuela, utiliza los siguientes aportes es probable que la relación con los stakeholders mejore, específicamente, si se establece una buena relación con los padres de familia; ya que este tipo de relación estimula el desarrollo económico de una organización y mejora sus resultados (Zahra, Neubaum y Huse, 2000 citado por Briones y Cegarra, 2007).

a) Padres de familia

Todos los directivos consideran que para mejorar las relaciones con los padres de familia es necesario entablar una comunicación directa, abierta, cercana y eficaz en un clima acogedor que permita el diálogo sobre diferentes temas que preocupan a sus hijos, a la vez que den pie a que los padres puedan involucrarse más en el desarrollo de las diversas actividades que se realizan en la escuela, y para lograr lo que se menciona, los agentes educativos (directivos) deben mostrar mayor disposición para escuchar lo que el padre de familia desea

compartir, reclamar o sugerir y asumir con responsabilidad y gallardía si se cometió algún error y remediarlo.

“... establecer una comunicación directa cuando tenemos situaciones que preocupan de sus hijos y no dejarlo pasar, ese aspecto es un aspecto muy importante y que la familia valora mucho” (D4-8).

Además, consideran que es necesario tener reuniones permanentes con los padres de familia que permitan abordar diferentes temas que contribuyan al desarrollo de los estudiantes y en consecuencia, al de la escuela. Aunque, uno de los informantes considera que es más productivo realizar estas reuniones solo con una muestra de padres. Asimismo, uno de los padres agregó que sería también muy importante, realizar focus group con los padres para saber lo que piensan de la escuela y en qué aspectos deben continuar trabajando o que cosas deben corregir.

“Que cada cierto tiempo tenga reuniones con una muestra de padres, no con todos, pero para levantar información de cómo se sienten los padres e ir viendo que necesitan, hacer unos focus con los padres para levantar información y que nos retroalimenten sobre qué está pasando, cómo nos ven” (P4-8).

Algunos directivos consideran que sería favorable, mantenerlos siempre informados de todo lo que se hace en la escuela, eso significa que todas las actividades pedagógicas y extracurriculares deberían ser difundidas.

“...mientras más informados puedan estar ellos del trabajo que hacemos porque a veces se hace de forma interna y no valoran ese trabajo, solamente lo que los chicos les puedan comentar...” (D4-8).

De igual manera, uno de los directivos considera que para lograr una mejor comunicación se deben crear canales de comunicación de proyección social, esto significa que la escuela planifique y organice proyectos sociales donde no solo participen estudiantes, sino que se involucre a los padres de familia. Con ello, se lograría que los padres participen activamente en las diferentes actividades que la escuela organice.

“...otro es abrir canales de comunicación de proyección social de cierre de año, un encuentro de Navidad con los más necesitados, convocar a delegados o padres de familia que quisieran participar o cuando tenemos un proyecto que involucra distintas áreas también que puedan colaborar y de esa manera tiene una participación más activa y esto a veces hace que los conflictos se maneje de manera más positiva cuando hay comunicación” (D4-8).

Por último, uno de los padres de familia sugirió que la escuela promueva más espacios de confraternidad y entretenimiento donde padre e hijo puedan

interactuar y participar. Nos parece interesante lo que manifiesta este padre, ya que este tipo de espacios hace que todos los agentes educativos se sientan integrados, compenetrados y familiarizados; es decir, se sienta como en casa.

“...y lo otro, creo que el colegio brinde espacios de participación de los padres más allá de las charlas teóricas, espacios de confraternidad de padre e hijos y eso ayuda mucho y que se den en la misma frecuencia cada año,...eso sería una oportunidad de que las familias se sientan más involucradas y articuladas con la escuela” (P3-8).

En suma, los informantes consideran que para mejorar las relaciones con los padres de familia, se debe considerar las siguientes recomendaciones.

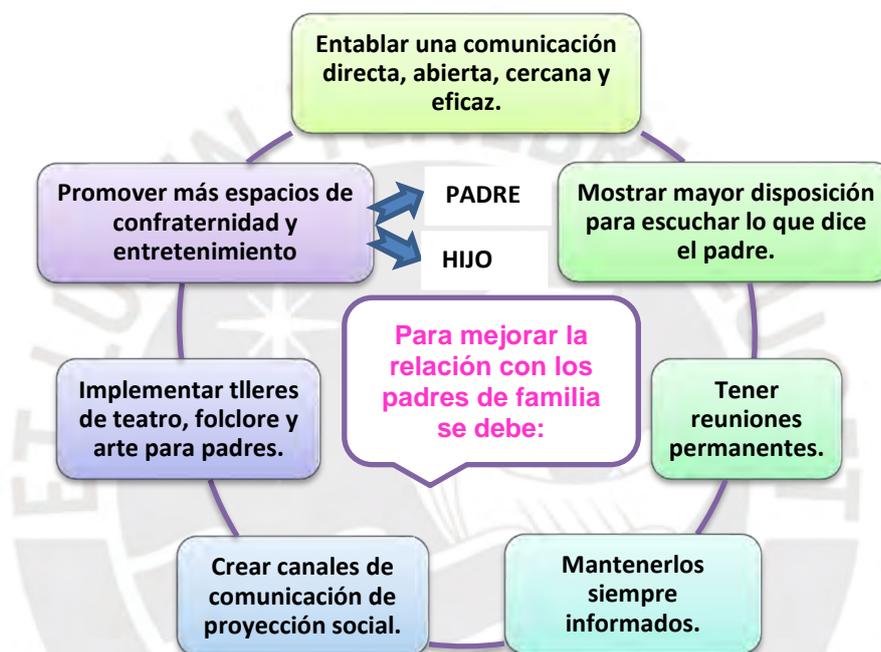


Figura 15. Sugerencias para mejorar las relaciones con los padres de familia
Elaboración propia

b) Organizaciones aliadas

En el caso de las organizaciones aliadas, son pocas las recomendaciones que se emitieron de parte de los directivos. Ellos sugieren que para mejorar estas relaciones con las instituciones con las cuales tienen algún tipo de vínculo, alianza o convenio, se deberían establecer reuniones periódicas.

“...falta reuniones más periódicas como cronograma establecido, pero es difícil establecer horarios” (D1-8).

Algunos directivos manifiestan que sería conveniente mantener siempre buenas relaciones con las universidades aliadas, ya que estas ofrecen oportunidades a los estudiantes y a los egresados. En ese caso, uno de los ejemplos podría ser la

admisión a algunas universidades bajo la modalidad de “Primera Opción” a los estudiantes que están por terminar la secundaria.

“..., pero sí tienes que mantener buenas relaciones con los de la universidad porque te ofrecen servicios para tus alumnos y tú tienes que pensar que los alumnos salgan y darles la oportunidad de optar por una buena universidad...” (D5-8).

Para concluir esta parte, queremos mencionar algo que consideramos esencial en el desarrollo de las escuelas. Uno de los directivos comentó que a pesar de que los docentes del CIDUS, no están en planilla, ellos se sienten muy identificados con la escuela, porque se sienten parte del proyecto educativo. Entonces, podemos afirmar que las buenas relaciones entre los diferentes agentes educativos, favorecen la convivencia y la identificación del personal nuevo, específicamente, contribuye en la repetición de futuros convenios o alianzas estratégicas. Según lo expresado por el directivo, los docentes externos llegan a comprometerse con la escuela y eso se refleja en el trabajo que realiza y la felicidad que expresan.

“...con los de la Universidad del Sur los profesores me parecen muy simpáticos, las coordinadoras, creo que ha habido una buena empatía, han sintonizado perfecto con los profesores del colegio, prueba de ello es que los profesores se sienten felices de “formar parte” a pesar de no estar en planilla, lo que considero irrelevante...” (D5-8).

c) Proveedores

Cuando hablamos de proveedores en el ámbito educativo, nos referimos a aquellas empresas que se encargan de suministrar bienes tangibles o intangibles a la escuela (Lundvall, 1991 citado en Corona y Hernández C., 2000). En este aspecto, la participación de los directivos fue casi nula, ya que muchos señalaron que desconocía el tipo de relación existente entre los proveedores y la escuela, ya que hay un personal exclusivo dedicado a esta tarea, encargados de la parte logística y administrativa de la escuela. Por lo tanto, queremos enfatizar que solo uno de los directivos se refirió a este tema.

Aquel directivo, nos mencionó que no todas las relaciones externas son relevantes, salvo algunas cuantas. Por ejemplo, para ellos no es tan importante conservar alguna relación con los proveedores, ya que siempre están buscando nuevas opciones (proveedores), porque cada vez las demandas son otras y ellos tienen que responder a ellas.

“...para mí no tienes que tener una muy buena relación con un proveedor porque ellos te van a buscar para vender su producto” (D5-8).

Lo que señala el personal directivo es muy cierto, el trabajo de los proveedores es vender un producto o servicio. En ese sentido, son ellos los interesados y quienes te van a buscar para vendértelos. Pero no podemos negar que el papel que desempeña los proveedores es importante para la organización, ya que son los responsables de suministrar los diferentes recursos y materiales que la escuela necesita para el proceso de negociación básico (Bueno, 2011). En este caso sería proveer recursos, materiales (útiles escolares y de oficina), productos y/o servicios.

De acuerdo a lo expresado por este personal directivo, la escuela le resta importancia a este tipo de relación, puesto que lo ven simplemente como una empresa que les vende un producto y ellos pagan por ello. No hay ningún otro vínculo que los una, como tal vez lo hay en otras entidades, donde buscan beneficiarse ambos o probablemente para iniciar juntos un proyecto o un programa de ayuda social.

2.3.2. Gestión de alianzas estratégicas

En esta categoría se presentan los aportes brindados por participantes de esta investigación que permitirán a la escuela entablar los mejores convenios educativos con diferentes instituciones u organizaciones, ya sea a nivel nacional o internacional y con el transcurrir del tiempo, conseguir que estas, se conviertan en organizaciones aliadas de la escuela.

Es sabido que estos vínculos favorecen considerablemente a ambas organizaciones, ya que les otorgan beneficios como: prestigio, reconocimiento, desarrollo y sostenibilidad en el tiempo (Martín, Alama, López & Navas, 2009). Por ello, es necesario que las escuelas de hoy, muestren mayor atención a estos activos intangible, porque son generadores de beneficios y de ventaja competitiva.

Para mejorar la gestión de las alianzas estratégicas y convenios, los directivos proponen (Apéndice 8):

- La escuela debe contar con un personal exclusivo para ver el tema de las alianzas y convenios educativos, ya que para los coordinadores les resulta complicado, debido a que no disponen de tiempo suficiente para gestionar

esto, a pesar de considerarlas como necesarias para el crecimiento de la escuela (D1-9).

- Antes de establecer una alianza estratégica, sería conveniente que primero se realice un diagnóstico para saber cuáles son las necesidades de la escuela y de acuerdo a ellas, tomar decisiones; es decir, elegir las instituciones u organizaciones que cubran sus expectativas y les ayuden a solucionar el problema o la dificultad identificada. Pero esta tarea la asumiría la persona que más conoce del tema y si tiene alguna relación con la institución, sería ideal. Asimismo, enfatizar que son los directivos, principalmente, quienes deben de averiguar con quienes les conviene establecer alguna alianza estratégica (D2-8).
- Los directivos deben de reunirse frecuentemente con los diferentes representantes de los Colegios Amigos, también con aquellas organizaciones que envían invitaciones a la escuela. En ese sentido, el personal directivo debe de recibir esas invitaciones y luego crear vínculos con ellas. La labor del directivo es clave para la gestión de estas alianzas, ya que es el responsable inmediato de recepcionar estas invitaciones y evaluarlas. Si el interés de la otra institución es firmar un convenio con la escuela; los responsables de dirigir la escuela deben tener en cuenta la viabilidad, el tiempo, la infraestructura; es decir, todas las condiciones y requerimientos que se necesitan para establecer este tipo de acuerdo. (D3-9).
- No tener miedo al momento de tomar una decisión, y es responsabilidad de la dirección del colegio asumir esos riesgos (D5-9). El papel del gestor es crucial en la gestión del capital, ya que es él quien debe de enfrentar esos riesgos y conseguir las mejores alianzas estratégicas para la escuela.

Por su parte, los padres de familia, proponen los siguientes (Apéndice 8):

- Mirar otras experiencias, aprender de ellas y evaluar si puede ser replicado en la escuela, ya que no existe una forma única de gestionar una escuela; sino que existen muchos modelos, enfoques y estrategias que contribuyen al desarrollo de ella. Son los directivos quienes deben de explorar nuevas formas para vincularse con otras instituciones, una de esas formas sería otear otras experiencias educativas que puedan servir de referencia a la escuela (P3-9).

- Tener iniciativa para establecer alguna alianza con instituciones u otro tipo de organizaciones que respondan a los intereses y/o necesidades de la escuela, a pesar de que haya muchas organizaciones que estén interesados en establecer un vínculo con la escuela (P4-9).
- Explotar más el privilegio de ser parte de una institución con presencia en muchos países del mundo. Una de estas formas sería a través de intercambios que beneficien a los alumnos y docentes. Asimismo, se debería aprovechar más la relación con los Colegios Amigos (P2-9).
- Restablecer el contacto con los organizadores del Programa Junior Achievement para que los estudiantes de 4° año de secundaria vuelvan a participar de este gran evento, ya que las exigencias de la sociedad en la que vivimos son otras y los estudiantes deben estar preparados para enfrentarla (P3-9).
- No tener miedo a los riesgos, sino el valor para iniciar algo nuevo en beneficio de la escuela (P1-9).

Como podemos apreciar cada uno de los directivos, desde su percepción y experiencia, señala diferentes sugerencias para mejorar la gestión de este aspecto del capital relacional, que como sabemos desempeñan un papel fundamental en el crecimiento de una organización. Asimismo, nos mencionan algunos factores y requerimientos que se deben considerar y evaluar antes de establecer algún convenio. Por otra parte, en el caso de los padres de familia, podemos ver que ellos insisten mucho en que los directivos deben de tomar cartas sobre el asunto y hacerlo sin temor.

Por último, queremos precisar que los únicos aspectos en el cual coinciden ambos grupos; el primero, es que los directivos deben de tener el valor para iniciar algo nuevo en beneficio de la escuela; es decir, no tener miedo a tomar una decisión y, el segundo, tener impulso y brío para establecer alguna alianza estratégica.

2.3.3. Promoción de la reputación de la organización educativa

De acuerdo a la información proporcionada por los informantes, esta escuela nunca ha necesitado promocionar su reputación a través de publicidad o cualquier otro medio de comunicación. Sin embargo, en las evidencias se han

encontrado indicios que nos muestran la manera particular que tiene esta escuela para promocionar su reputación. Una de ellas es a través de sus reuniones periódicas con los padres de familia de los diferentes niveles para compartir la esencia de la escuela y los logros de sus estudiantes, otra es su participación a diferentes actividades promovidas por los Colegios Amigos, entre otras.

Por otro lado, los informantes consideran que la escuela debería preocuparse más por cuidar este aspecto. Ellos creen que a veces es necesario hacer un poco de propaganda para que la sociedad reconozca el estilo particular con la que se educa en esta escuela; además, para que conozcan lo que se vive en ella; sobre todo, presentar los proyectos que elaboran los estudiantes y así lograr que toda esa información se extienda y llegue a varios escenarios. Sabemos, por los directivos, lo que menos desea la escuela es captar más estudiantes, ya que no cuenta con la infraestructura adecuada para cubrir esa demanda, pero lo que sí les importa es compartir y dar a conocer su propuesta pedagógica. Con ello, la escuela, fácilmente podría posicionarse más en la sociedad y asegurar su permanencia en el mercado. Todo esto se resume en las palabras de Cegarra y Rodrigo (2004) quienes afirman que la reputación de una organización en el mercado es un intangible potente que puede contribuir en la disminución del riesgo que la escuela desaparezca o garantizar su permanencia en el futuro.

Estas son las sugerencias proporcionadas por los informantes que podrían ser utilizados para promocionar mejor el servicio educativo que ofrece y la reputación que posee la escuela, aspectos importantes del capital social.

Los directivos proponen:

- Continuar usando la página web institucional, ya que consideran que es un buen medio para que la escuela pueda darse a conocer. Además, seguir trabajando en las aulas como lo han venido realizando. Esta última parte, se refiere a la Propuesta Metodología que emplean (D4-10 / D1-10).
- Participar en diversas actividades o eventos que permitan a la escuela relacionarse más con otros colegios, universidades o cualquier otra organización. Como sabemos estos espacios de integración fortalecen y permiten establecer vínculos entre los diferentes agentes educativos. Desde

quien recibe la invitación del evento hasta quienes participan en él (D2-10 / D4-10).

- Asistir periódicamente a las reuniones o eventos, organizadas por el Ministerio de Educación u otras organizaciones a las cuales hayan sido invitados. Puesto que sería un espacio oportuno para contribuir con esta actividad y a la vez darse a conocer públicamente (D4-10).

Por su parte, los padres de familia, proponen:

- Invertir en el personal docente, ya que el docente es en el primer contacto que tiene el padre de familia para conversar sobre el desarrollo de su hijo. Es la imagen de la escuela y lo que este proyecte será la imagen que el padre se llevará de ella (P1-10 / P3-10).
- Que los docentes de esta escuela capaciten a otros docentes (provincia) como se realizaba antes; para poder contribuir en el desarrollo de otras escuelas que lo necesitan. Esto sería muy beneficioso para la escuela, porque sería reconocida socialmente por la noble labor que realizan (P1-10 / P4-11).
- Fomentar más las actividades pedagógicas y los eventos que se desarrollen en la escuela, eso incluye buscar fechas estratégicas en las cuales puedan estar presente la mayoría de padres de familia; buscar otros mecanismos o medios para dar a conocer el evento y considerar la magnitud del evento. Todo esto se resume en “hacer un poco de ruido” al momento de realizar una actividad dentro o fuera de la escuela (P4-10).
- Buscar otros medios de comunicación como las redes sociales, blogs, revistas, etc. que permita comunicarles a los padres de familia, todo lo que la escuela y sus hijos hacen y aprenden. De igual manera, se proponen que se elabore algún material visual donde se explique la metodología de la escuela, para que los padres puedan conocer más sobre la forma de trabajo que se realiza y que pueda ser difundida en algún evento de la escuela (P2-10).
- Actualizar los recursos tecnológicos (hardware y software) para que posibiliten una mejor comunicación y el desarrollo de las clases (P4-10). Los padres tienen presente que la escuela no puede estar aislada de los cambios tecnológicos.
- Emplear las estrategias del Marketing para publicitar mejor el Proyecto Educativo de la escuela (P4-10). Aspecto que muchas organizaciones

emplean para promocionarse e incrementar el número de estudiantes y con ello, sus ganancias.

Adicionalmente, señalamos los comentarios de algunos directivos que consideran que la escuela no se promociona mucho, otros mencionan que no se promociona y hay algunos que piensan que no necesita de ello, ya que los padres que llegan a la escuela, lo hacen más por referencia.

“No empleamos nada, estamos volviendo a hacer la página web, pero más nada, creo que solo llega cuando haces algo bueno, la gente llega, no necesitas crear tanta publicidad” (D3-10).

“...esta escuela, en particular, no ha necesitado nunca, si una mira en la historia del colegio publicidad alguna, nunca porque en realidad siempre su publicidad había sido sus propios exalumnos y los propios padres de familia. Entonces esa ha sido su mejor publicidad, pero bueno esa es la experiencia de aquí” (P3-10).

A pesar de que la mayoría de informantes manifiesta que la escuela nunca ha necesitado promocionar su la reputación, debemos acentuar que el sistema de trabajo de esta organización educativa es algo que complace a los padres de familia; ello se refleja en los logros de sus estudiantes y eso hace que estos mismos den fe de ello, el tener convenios con algunas universidades permite que esta sea conocida y recomendada. Además, de las reuniones que se realizan en la escuela para dar a conocer su Proyecto Educativo y los testimonios de sus exalumnos y la recomendación de los padres de familia, son algunos mecanismos de promoción de la reputación de la escuela. Por ende, creemos que esta organización educativa no necesita de carteles en las calles, ni publicidad alguna para promover su reputación; ya que emplea otras formas de promoción como las antes mencionadas.

2.3.4. Relación con los medios de comunicación

En esta última subcategoría se analiza cada uno de los aportes brindados, con relación a lo que debe de hacer para lograr que la escuela utilice y trabaje más con los medios de comunicación masivos, que como sabemos favorecen la imagen corporativa de una organización (Morsing y Kristensen, 2001 citado en Alama, 2010).

Para mejorar la relación de la escuela con los medios de comunicación. Los directivos sugieren:

- Antes de fomentar el uso de los medios de comunicación masivos, lo primero que debe hacer la escuela es educar a todos sus integrantes a emplear de manera adecuada y responsable estos medios (D1-11).
- Capacitar a los directivos en la creación de un blog, su uso y acuerdos sobre las cosas que se pueden publicar o no en él. También, en otras herramientas tecnológicas que favorezca la comunicación y el trabajo del personal. Bajo esa misma línea, otro directivo menciona que para la escuela es mejor utilizar un blog que volantes o publicidad en la televisión (D2-11 / D3-11).
- Utilizar los medios de comunicación radial para promocionar los libros que la escuela publique. Y aprovechar la cercanía con algunos comunicadores, ya que de acuerdo a lo expresado por este directivo, hay exalumnos que trabajan en emisoras radiales reconocidas del país (D4-11).

Por su parte, los padres de familia, sugieren:

- Contactar a algún personaje de la televisión para que realice algún reportaje, documental o entrevista y presente lo que la escuela es, sin necesidad de atraer más estudiantes, solo con la intención de dar a conocer su Propuesta Pedagógica de forma masiva; ya que la escuela tiene muchas cosas por compartir que podrían ser útiles para otras escuelas, docentes, padres de familia y público en general (P4-11 / P2-11).
- La escuela debe utilizar blogs para mantener informados a los padres sobre todos los eventos, reconocimientos y actividades escolares que involucren a todos sus integrantes (P1-11).
- Trabajar de la mano con el Canal del Estado, a través del Ministerio de Educación, donde se le brinde un espacio a las escuelas para expresar lo que piensan sobre los contenidos que actualmente se transmiten en la televisión y a la vez sugerir temas que se podrían presentar en dichos medios (P3-11).

Específicamente, queremos acentuar que los directivos consideran que el uso de un blog u otra herramienta tecnológica, permitiría mantener informado a toda la comunidad en general, sobre los logros, actividades, proyectos o retos asumidos por la escuela y sus propios agentes educativos. Por ello, sugieren que la escuela debería utilizar blogs, pero antes proponen que sería conveniente capacitar al personal directivo para usarlo de manera correcta.

Por otro lado, los padres de familia proponen cosas distintas para mejorar la relación de la escuela con los medios de comunicación. Ellos proponen contactar a un reconocido comunicador social de la televisión para que realice algún reportaje, documental o entrevista sobre lo que es la escuela y también sugieren que se debe de trabajar de la mano con el Canal del Estado, a través del Ministerio de Educación donde se le brinde un espacio a las escuelas para que puedan interactuar. Algo en el que sí coinciden ambos grupos de informantes es en que la escuela debería utilizar blogs para transmitir, informar y comunicar sobre las actividades que se desarrollan dentro y fuera de ella.

En suma, los informantes consideran que los medios de comunicación masivos son importantes para el intercambio de información, promoción del Proyecto Educativo e interacción entre los diferentes agentes sociales y educativos. Por último, queremos cerrar esta subcategoría señalando el importante comentario realizado por un padre de familia, quien considera que no hay mejor medio de comunicación que el “boca a boca”, ya que no hay nada mejor que alguien te cuente su experiencia y te diga lo que significó para él. No es la opinión de un tercero, sino la del mismo sujeto que en algún momento fue parte de esta escuela. Por ende, la mejor carta de presentación para una escuela, es la opinión y referencias de las personas que vivieron de cerca el Proyecto Educativo de la escuela.

“...me parece que más poderoso que los medios de comunicación es la propia “El boca a boca”, la palabra, la experiencia de personas que han podido reconocer las virtudes de esta escuela, creo que es la mejor carta de presentación para un colegio” (P3-10).

Para finalizar con el análisis e interpretación de los resultados, a continuación presentamos algunos aportes que fueron extraídos de la pregunta de cierre que se elaboró para los directivos y padres de familia que participaron de esta investigación cualitativa.

En relación a la pregunta que se le realizó a los directivos era saber con quienes interactúan frecuentemente. La mayoría de ellas manifestó que interactúan entre ellas, refiriéndose a todos los coordinadores de la escuela y de forma esporádica cuando se requiere de la aprobación o consentimiento de algo que involucre a toda la escuela, se reúnen con la directora. Asimismo, mencionaron que se reúnen frecuentemente con los integrantes del colegiado que

está integrado por todos los directivos, la administradora y tres docentes representantes de cada uno de los niveles (inicial, primaria y secundaria).

“Con las coordinadoras que somos un equipo...y cuando hace falta y necesitamos de la aprobación y consulta con la directora, porque solo se informa los casos puntuales a la dirección, pero no cargar porque la dirección tiene sus coordinaciones para delegar, aparte somos académicas” (D1-12).

En el caso de los padres de familia, a ellos se les preguntó sobre qué aspecto consideran que la escuela debe de mejorar primordialmente. Cada uno de ellos señaló aspectos totalmente diferentes, pero nosotros nos hemos detenido en aquello que consideramos relevante para esta investigación. Estos son los aspectos que la escuela debe atender prioritariamente:

ACCIONES
- No dejar pasar las faltas de los agentes educativos, solicitándoles que se reivindiquen de forma asertiva, porque ello no favorece al clima institucional.
- Capacitar permanentemente a los docentes nuevos para que ellos al igual que los antiguos, se sientan impregnados del carisma y la filosofía de la escuela.
- Establecer relaciones con otras escuelas u organizaciones que le permitan crecer a la escuela, ser parte de alguna de red de colegios e inclusive en un futuro realizar pasantías entre ellas.

De las tres acciones, creemos que la última es la más urgente; ya que la sociedad en la que nos movemos, constantemente está cambiando y, eso se debe a muchos factores, y una sola escuela no podría enfrentarla, ni frenarla. Se requiere del trabajo sostenido de muchas otras; por ello, urge que las escuelas tengan relaciones o algún tipo de vínculos con otras escuelas u organizaciones, los cuales en un futuro puedan concretizarse en alianzas estratégicas y/o convenios educativos. Estas relaciones siempre van a beneficiar a la escuela y a sus aliados si apuntan a los mismos objetivos o intereses, tal como se han descrito en líneas anteriores.

CONCLUSIONES

Habiendo presentado y analizado los resultados, se exponen a continuación las conclusiones a las que se arribó en la investigación, desde los objetivos y sus respectivas categorías.

1. La gestión del capital de negocio de esta escuela se hace evidente en el trato familiar que se vive entre sus integrantes y la identificación del personal. Estos dos aspectos determinantes que favorecen la relación con los diferentes agentes educativos, tanto internos como externos. Asimismo, emplean el acompañamiento permanente, comunicación constante y la escucha atenta ofrecida por todo el personal de la escuela para fidelizar a los padres de familia y estudiantes; lo cual se traduce en la propuesta socioeducativa que se desarrolla en la escuela y se hace visible en el accionar de sus integrantes. Otro de los aspectos que se encuentra insertado en la gestión de este activo son las alianzas estratégicas y convenios con los que cuenta la escuela, las cuales han beneficiado considerablemente, principalmente a los estudiantes, debido a que les ha permitido participar en actividades de carácter académico, cultural, deportivo, artístico, etc. y en algunos casos certificarse. Entre las más resaltantes se encuentran el convenio educativo con el Centro de Idiomas de la Universidad del Sur (CIDUS), el convenio de Prácticas Preprofesionales y su relación con los Colegios Amigos.
2. Los aspectos del capital social que se gestiona y le brinda reputación a esta escuela son dos: la Propuesta Pedagógica que se centraliza en la persona y su desarrollo; la cual se basa en cinco principios que son la parte medular del PEI (la libertad responsable, la participación activa, la contextualización, la diferenciación y la creatividad) y, la Propuesta Metodológica basada en la investigación del alumno y la resolución de problemas; donde son cuatro los aspectos que se deben considerar en la planificación de cualquier actividad pedagógica (la Inclusión de la realidad, la interrelación entre estudiantes y profesores, la reflexión e interiorización de los aprendizajes y la acción creadora que se concretiza con los productos elaborados por los estudiantes en ambientes libres y flexibles, ambos aspectos explicitados en el Proyecto Educativo Institucional. Por el contrario, cabe señalar que la escuela no utiliza

mucho los medios de comunicación masiva para promocionar dicha reputación, sin embargo organiza y participa en diferentes actividades y eventos artísticos, culturales, académicos y deportivos; tales como: visita guiada, reuniones de padres de familia, actividades de proyección social, proyectos interdisciplinarios, encuentro de las artes, entre otros, que lo hacen público a través del Notinfo. De igual manera, concluimos que una de las formas de promocionar o fomentar la propuesta educativa o reputación de la escuela es a través de las referencias y recomendaciones de los propios padres de familia y exalumnos. Según los resultados de la investigación, el mejor medio de publicidad es el “boca a boca” y esto se logra ofreciendo un buen servicio.

3. Las sugerencias proporcionadas por los directivos y padres de familia, coinciden que para mejorar las relaciones con los agentes educativos se debe entablar una comunicación directa, abierta, cercana y eficaz. Además, la escuela debe buscar relacionarse con otras organizaciones o entidades, ya que necesita de ellas para seguir creciendo, mejorando y así prevalecer en el tiempo. Además, consideran que los gestores deben realizar, previamente, un diagnóstico y evaluar el tipo de alianza que requiere la escuela para posteriormente buscar celebrar algún tipo de relación. Asimismo, plantean que para promocionar más la reputación de la escuela, se debe establecer alianzas con algún medio de comunicación masivo, ya que estos permiten y hacen posible que personas ajenas a la escuela, conozcan la propuesta educativa que se desarrolla en ella.
4. En la presente investigación se analizó la gestión del capital relacional de una organización educativa. En ese sentido, podemos afirmar que la escuela emplea mecanismos poco convencionales para gestionar algunos de estos activos intangibles presentes en ella, los cuales cooperan notablemente en el desarrollo de este capital. Para precisar, la relación entre los diferentes agentes educativos es horizontal, la escuela promueve y desarrolla una propuesta pedagógica y metodológica muy particular, única en el país. El quehacer educativo está orientado, principalmente, a la formación integral de los estudiantes y el bienestar de todos sus integrantes. Todo ello, plasmado en las diferentes actividades académicas y extracurriculares, desarrolladas dentro y fuera de la escuela.

RECOMENDACIONES

En consideración a los resultados y conclusiones de esta investigación, se proponen algunas recomendaciones:

1. En el contexto de la institución donde se realizó el estudio, se recomienda que se reajuste algunos lineamientos sobre la gestión institucional, donde se explicita la forma de gestionar aquellos activos intangibles existentes en la escuela. Específicamente, que permita a los directivos gestionar el capital relacional de forma óptima; para conseguirlo se requiere que todos los directivos conozcan y gestionen todos los elementos que intervienen en él. Además, deben de estar convencidos que este activo intangible, realmente es un valor riquísimo que genera una ventaja competitiva frente al resto.
2. Con respecto a las subcategorías de estudio de cada una de las categorías, sería conveniente ampliarlo; ya que hay algunos aspectos que no han sido considerados en esta investigación, por cuestiones de tiempo. De igual manera, creemos que sería favorable que otros investigadores se animen a seguir investigando sobre el tema; ya que hay mucho por conocer, comprender, aprender sobre la gestión de la escuela y contribuir con su desarrollo y el de otras escuelas de nuestro país.
3. Convendría que el Ministerio de Educación evalúe la necesidad de reestructurar el Manual de Gestión Escolar que se entrega a los directores de las instituciones educativas del Perú. Con la finalidad de incorporar todos los activos intangibles presentes en la escuela y que muchas veces no se valora, ni se gestiona. Sobre todo, se debería hacer mucho énfasis en la gestión del capital relacional, que de acuerdo a los resultados, hay varios elementos que no son tomados en cuenta y son desaprovechados por la escuela.
4. A nivel metodológico, sería recomendable que en futuros estudios se incluya a más grupos de informantes (estudiantes, exalumnos, docentes), ya que resulta más provechoso para la investigación conocer las percepciones de los diferentes actores de la escuela y no solamente de aquellos que son responsables de gestionar este capital y de quienes se benefician de él.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agulló, F. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *ECONOMÍA INDUSTRIAL*. 1 (I). 11 – 16. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf>
- Alama, E. (2010). *Capital Intelectual y ventaja competitiva*. Lima: San Marcos.
- Ayuste, A. (2012). Sociedad del Conocimiento Perspectiva Pedagógica. En: Sociedad del Conocimiento y Educación. (pp. 27-45). Madrid: Lorenzo García Aretio.
- Azúa, S., Bueno, E., Carrillo, F. y Vásquez A. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Baldenegro, A., Carvajal, C., Denogean, F. y Araiza, S. (2007). Alianzas Estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario en la región de Caborca, Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*. XI (21). 386-395. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14102105>
- Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bontis, N. (1996). There's a Price on your head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*. 60 (1). 41-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*. 36 (2). 63-76. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*. 3(1). 41-60. Recuperado de <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJMRBontis.pdf>
- Briones, A. y Cegarra, J. (2007). Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del ojc en la Mipyme. *Cuaderno Administración Bogotá (Colombia)*. 20 (34). 115-137. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a06.pdf>
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Bueno, E. (1998), “*Medición del capital intelectual: modelo intellect*”, Instituto Universitario Euroforum. Madrid: Escorial.
- Bueno, E. (2011). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. *IAD. Documentos Intellectus*. Madrid.
- Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*. 26 (2). 43-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113187003>
- Caballero, A. (2002). *Las 4cs de la gestión del conocimiento. Comunicación, cultura, conocimiento y capital intelectual*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/102.pdf>
- Calderón Carranza, M. (2013). *El capital intelectual de las investigaciones en los docentes de posgrado de una universidad privada de Lima*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4958/CALDERO_N_CARRANZA_MONICA_CAPITAL_LIMA.pdf?sequence=1

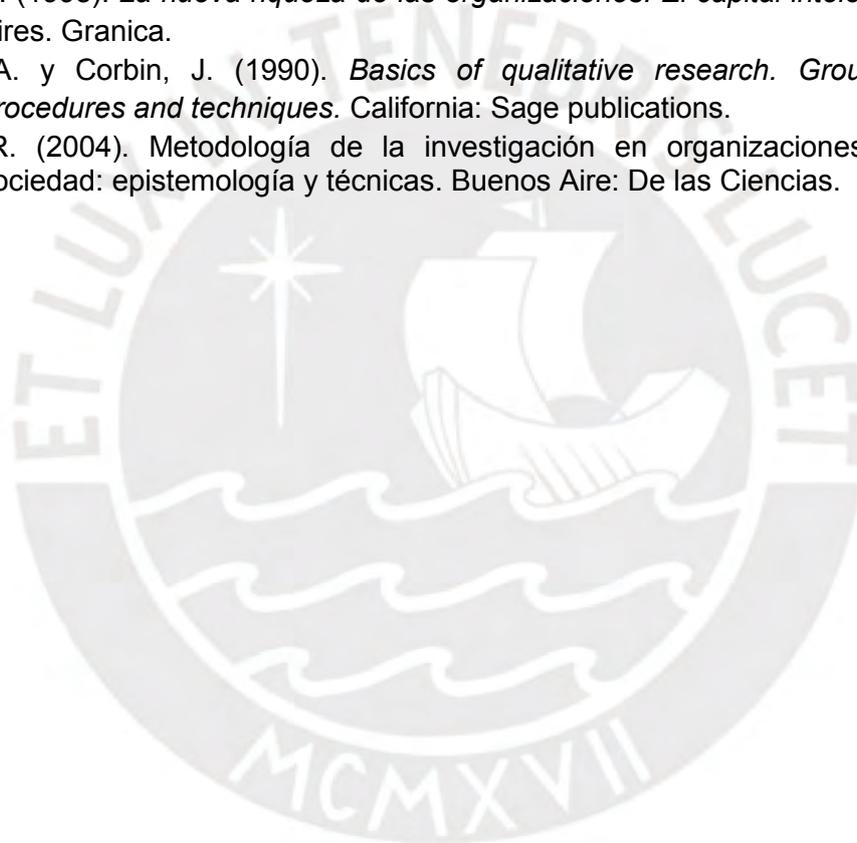
- Cambra, J., Ruiz, R., Berbel, J. y Vázquez, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales*. 12(4). 643-657. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022784007>
- Campo, A. (2010). Las escuelas inteligentes. *La gestión del conocimiento. Organización y gestión educativa – OGE*, 2. I-XII.
- Campo, A. y Fernández, A. (2010). La gestión del conocimiento: escuelas ricas en datos. *Organización y gestión educativa – OGE*, 18(5). I-XII.
- Castells, M. (2000). La era de la información. *Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1. Madrid: Ed. Alianza. pp. 55-92.
- Cegarra, J. y Rodrigo, B. (2004). Desaprendizaje individual: un paso previo a la creación del capital relacional. *Cuaderno Administración Bogotá (Colombia)*. 17 (27). 11-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20502702.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill. pp. 175-181.
- Chou, Y. (2005). The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education. *Journal of College Teaching & Learning*. 2(9). 35-42.
- Chu, K., Wang, M., & Yuen, A. (2011). Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*. 3 (2). 139-152. Recuperado de <http://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/viewFile/36/85>
- CIC (2003). Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus. *Documento de trabajo CIC*. Madrid.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. 14(1). 61-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- Clausó, A. (2001). *Manual de Análisis Documental*. España: EUNSA.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Corona, J. y Hernández, C. (2000). Relación proveedor-usuario y flujos de información tecnológica en la industria mexicana. *Revista Comercio Exterior*, 50(9), 759-770. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/44/1/coro0900.pdf>
- Coll, C. y C. Monereo (2008). *Educación y aprendizaje en el siglo XXI: Nuevas herramientas, nuevos escenarios, nuevas finalidades*. En Coll, C. & Monereo C., *Psicología de la Educación Virtual. Aprender a enseñar con las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. (pp. 19-52). Madrid: Morata.
- Cranfield, D. & Taylor, J. (2008). Knowledge Management and Higher Education: a UK Case Study. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 6 (2). 85 – 100.
- Cuentas Martel, S. (2015). Las estrategias de gestión del capital humano en la facultad de Educación de una universidad privada de Lima Metropolitana. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6571>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Davis, J. (2005). *Knowledge management: organizational and technological dimensions*. Heidelberg: Springer.
- Delgado, M., Martín, G., Navas, J., & Cruz, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 14

- Desouza, K. y Paquette S. (2011). *Knowledge management: an introduction*. New York: Neal-Schuman Publishers.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. & Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Paraninfo.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. España: Dykinson.
- De Tena, R. (2003). La implantación de sistemas de gestión del conocimiento. En: Gallego, D. y Ongallo, C. *Conocimiento y gestión: la gestión del conocimiento para la mejora de las personas y organizaciones*. (pp. 145-179). Madrid: Pearson Educación.
- Druker, P., Garvin, D. y Nonaka, I. (2003). *Gestión del conocimiento*. Deusto. Bilbao.
- Edvinsson, L. y Molone, E. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. España: Gestión 2000.
- Euroforum Escorial (1998). Medición del capital intelectual. Modelo Intelect. *I.U. Euroforum Escolial*, Madrid.
- Ferreira, A. y Martínez, L. (2011). Intellectual capital: perceptions of productivity and investment. *RAC - Revista de Administración Contemporánea*. 15 (2). 249-260. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84018474006>
- Fox, V. (2005). *Análisis Documental de contenido. Principios y prácticas*. Argentina: Alfagrama.
- Galbraith, J. (1969). *Introducción a la Economía*. Estados Unidos. Crítica
- Gallego, D. y Ongallo C. (2004). *Conocimiento y gestión: la gestión del conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Gallego, D. y Ongallo, C. (2003). Conocimiento y gestión de personas. En: Gallego, D. y Ongallo, C. *Conocimiento y gestión*. (pp. 105-116). Madrid: Pearson Educación.
- Gamble, P. y Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: a state of the art guide*. London: Kogan Page
- Garvin, D. (1998). *Harvard business review on knowledge management*. Boston: Harvard Business School.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión*. 28 (1). 25-53. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a03.pdf>
- Güell, A., Albert, J., Azúa, S., Bautista, E., Boisot, M., Corbí, M., Lovingsson, F., Obeso, C., Pérez, J., Rabsamen, M., Raich, M., Roos, G., Rylander, A. y Soler, C. (1999). *Homo faber, Homo sapiens: la gestión del capital intelectual*. Barcelona: Ediciones del Bronce.
- Hernández, A., Grillo, M., Díaz, H. y Navarro, A. (2009). Cliente - Proveedor: Dos caras de una misma moneda, la Calidad. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*. 3(3). 1-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193915945003>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill.

- Hormiga, E., Batista, R. y Sánchez, A. (2007). La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233480>
- Inkpen, C. & Tsang, W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*. 30 (1). 146-165.
- La Torre, B. (1996). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: GR92.
- Leliaert, P., Candries, W. & Tilmans, R. (2003) "Identifying and managing IC: a new classification". *Journal of Intellectual Capital*. 4 (2). 202-214.
- Ley N° 28518. Ley sobre Modalidades Formativas Laborales. Diario Oficial de la República de Perú, Lima, 24 de mayo de 2005.
- Lock, L. (2005). *Social Capital: The driver for corporate success in the knowledge era*. En Davis, J.et. al. *Knowledge Management. Organizational and Technological Dimensions*. Alemania: Physica-Verlag.
- Machorro, F., Mercado, P., Cernas, D. y Romero, M. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Innovar*. 26(60). 35-50. Recuperado por <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55531>.
- Mantilla, S. (2004). *Capital Intelectual y contabilidad del conocimiento*. Bogotá. Ecoe Ediciones. pp. 140-161.
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. España: McGraw-Hill.
- Martín de Castro, G., Alama, E., López, P. y Navas, J. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Innovar*. 19(35). 119-132. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a09.pdf>
- Maroy, C. (1995). L'analyse qualitative d'entretiens. En Albarello, L. et. al. *Pratiques de recherche en sciences sociales*. Paris: Armand Colin. Pp. 83 -110.
- Martínez, P. y Rodríguez, I. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*. 9 (1). 262-280. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54926344003>
- Medina, F. y Ramirez, J. (2014). Negociar en circunstancias cambiantes: los motivos sociales como moderadores del capital económico y relacional. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 30 (11) 141-148. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231332688007>
- Moral, A. (2008). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Paraninfo.
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Namdev, S. (2015). Importance of knowledge management in the higher educational institutes. *Turkish Online Journal of Distance Education TOJDE*.16 (1). 162-183. Recuperado de <http://tojde.anadolu.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/1037-published.pdf>
- Nevado, D. (2002). El capital intelectual. Valoración y Medición. Madrid: Pearson Education.
- Obeso, C. (2003). *Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. pp. 7-27.
- Parra, D., y Toro, D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación. Cualitativa / cuantitativa*. Colombia: FONDO EDITORIAL UNIVERSIDAD EAFIT.

- Pasher, E. y Ronen, T. (2011). *The complete guide to knowledge management: a strategic plan to leverage your company's intellectual capital*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Peña, T., Aguilar, L., Sáiz, I. y Santamaría, J. (2006). Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos. Burgos: Universidad de Burgos.
- Petrides, A. & Nodine, R. (2003). Knowledge Management for School Leaders: An ecological framework for thinking schools. *Teachers College Record*. 104 (8). 1702-1717.
- Pérez, G. (2001). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes* (3ra ed.). Madrid: La Muralla.
- Ramírez, Y. (2013a). Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions. *Intangible Capital*. 9(1). 1-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54926344015>
- Ramírez, Y. (2013b). Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities. *Intangible Capital*. 9 (3). 931 - 944. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54928893015>
- Ramírez, Y. y Tejada, A. (2013). Cost-benefit analysis of intellectual capital disclosure: University stakeholders' view. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*. 16 (2). 106-117. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489113000022>
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*. 37(1). 25-39. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/58019/68087>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Ediciones ALJIBE.
- Rodríguez, O. (2003) El capital Intelectual en las organizaciones sin ánimos de lucro. En: Gallego, D. y Ongallo, C. *Conocimiento y Gestión*. (pp. 117-147). Madrid: Pearson Educación.
- Rodríguez-Modroño, P. (2012). Análisis relacional del capital social y el desarrollo de los sistemas productivos regionales. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. 23 (1). 261-290. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93124885011>
- Rojas, J. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Colombia: GESTIÓN MAGISTERIO.
- Rojas, M., Rincón, C. y Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*. 16 (27). 289-310. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606011>
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, C. y Edvinsson L. (2001). Capital intelectual. El valor intangible de la empresa. España: PAIDÓS.
- Rueda, I. (2015). *Manual de gestión del conocimiento. Fundamentos, conceptos básicos y aplicación en la actividad empresarial*. Madrid: Dextra Editorial.
- Salo, N. (2011). Knowledge Management in Education in Indonesia: An Overview. *Global Journals of Human Social Science*. XI (I). 31-44. Recuperado de https://globaljournals.org/GJHSS_Volume11/4_Knowledge_Management_in_Education_in_Indonesia_An.pdf
- Sánchez, A. (2011). *Aulas que crean conocimiento. La experiencia de la I.E. San Columbano*. Lima: Imprenta de la UNMSM.

- Sánchez, I. (2011). ¿Por qué algunos clientes satisfechos desean cambiar de proveedor? *Universia Business Review*, 31(1). 12-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831001>
- Santana, M.; Caballero, J., Cubas, R. y Medina, V. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Lima: ESAN Ediciones.
- Sarache, W., Hoyos C., Burbano, J. (2004). Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas Multicriterio. *Revista Scientia Et Technica*, X (24), 219-224. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053040>
- Seguí, E. y Server, R. (2010). Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades. *CIRIEC- Revista Economía*. 68(1). 35-59. Recuperado de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6802_Segui_y_Server.pdf
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones. El capital intelectual*. Buenos Aires. Granica.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded Theory procedures and techniques*. California: Sage publications.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aire: De las Ciencias.



APÉNDICES

Apéndice 1 Matriz de coherencia

Apéndice 2 Conceptualización de categorías

Apéndice 3 Instrumento de recojo de información

Apéndice 4 Consentimiento informado para participantes

Apéndice 5 Lista de cotejo sobre los documentos de gestión de las Instituciones Educativas

Apéndice 6 Matriz de análisis documental

Apéndice 7 Glosario

Apéndice 8 Hallazgos



APÉNDICE 1

MATRIZ DE COHERENCIA

NOMBRES: María Isabel LIÑÁN CHIROQUE
TEMA DE LA INVESTIGACIÓN: El Capital Relacional
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión del conocimiento en el campo educativo
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión del capital relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana

Problema (pregunta de investigación)	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos
¿Cómo gestiona el capital relacional una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana?	Analizar cómo gestiona el capital relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.	1. Describir cómo se gestiona el capital de negocio en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.
		Determinar cómo se gestiona el capital social en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.
		2. Analizar las sugerencias proporcionadas por los directivos y padres de familia para mejorar la gestión del capital relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.

DISEÑO METODOLÓGICO:

Enfoque	Tipo	Nivel	Método	Informantes / Fuentes
<input checked="" type="checkbox"/> Cualitativo <input type="checkbox"/> Cuantitativo	<input checked="" type="checkbox"/> Empírico <input type="checkbox"/> Documental	<input type="checkbox"/> Exploratorio <input checked="" type="checkbox"/> Descriptivo <input type="checkbox"/> Explicativo <input type="checkbox"/> Evaluativo	<input type="checkbox"/> Estudio de caso <input type="checkbox"/> Método de encuestas <input type="checkbox"/> Método biográfico <input type="checkbox"/> Investigación acción <input type="checkbox"/> Investigación documental <input type="checkbox"/> Investigación fenomenológica	E: Nueve informantes (5 directivos y 4 padres de familia) A.D.: PEI, RI y los Files de Alianzas Estratégicas y Convenios Educativos

Objetivo	Categorías	Subcategorías	Técnicas e instrumentos de recojo de información
1	Capital de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación con agentes internos y externos (stakeholders) ▪ Alianzas estratégicas (Convenios educativos nacionales e internacionales) 	<p>Entrevista: Guion de entrevista semiestructura Análisis documental: Guía de análisis documental</p>
2	Capital social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputación corporativa ▪ Relación con los medios de comunicación 	<p>Entrevista: Guion de entrevista semiestructura Análisis documental: Guía de análisis documental</p>
3	Aportes de los directivos y padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación con los agentes educativos ▪ Gestión de alianzas estratégicas ▪ Promoción de la reputación de la organización educativa ▪ Relación con los medios de comunicación masivos 	<p>Entrevista: Guion de entrevista semiestructura</p>

APÉNDICE 2

CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍAS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN
<p>Capital de negocio</p> <p>Conjunto de relaciones que la organización mantiene con los principales agentes vinculados con el proceso de negocio básico de la escuela (padres de familia, estudiantes, directivos, docentes, aliados y proveedores); es decir, es el resultado del contacto que se establece entre la escuela y los agentes principales que intervienen directamente en ella (Bueno, 2011).</p>	<p>Relación con agentes internos y externos (stakeholders)</p>	<p>Relaciones que se establecen entre los diferentes agentes internos (padres de familia, estudiantes, docentes y directivos) y externos (aliados y proveedores) que participan en el funcionamiento de la escuela.</p>
	<p>Alianzas estratégicas</p> <p>(Convenios educativos nacionales e internacionales)</p>	<p><i>“Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones, son vínculos realizados con el propósito de formar asociaciones que ayudan a incrementar y fortalecer la competitividad”</i> (Rojas, Rincón & Mesa, 2014, p. 289).</p> <p>Los convenios son acuerdos o contratos que se establecen en función a un asunto muy específico entre dos organizaciones.</p>
<p>Capital social</p> <p><i>“Se refiere valor que representa para la organización las relaciones que esta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, social y territorial, expresado en términos de nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que</i></p>	<p>Reputación corporativa</p>	<p><i>“Percepción generalizada que se tiene sobre la capacidad de una compañía de satisfacer las expectativas de sus distintos stakeholders, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa”</i> (De Quevedo et al., 2005 citado en Miralles, J.; Miralles, M. & Daza, 2014).</p>
	<p>Relación con los medios de comunicación</p>	<p><i>“Relaciones que la empresa mantiene con los medios de comunicación para aumentar la notoriedad de la marca, así como la reputación y el nombre de la empresa”</i></p>

<p><i>quiere establecer con la sociedad”</i> (Bueno, 2011, p. 28).</p>		<p>(Alama, 2010, p.83). Expresado en el ámbito educativo, se componen de las relaciones que la escuela tiene con los medios de comunicación masivos, los cuales hacen posible la promoción de la misma.</p>
<p>Aportes de los directivos y padres de familia</p>	<p>Relación con los agentes educativos</p>	<p>Recoger los aportes señalados por los directivos y padres de familia con respecto a las relaciones establecidas entre los diferentes agentes internos y externos de la escuela.</p>
	<p>Gestión de alianzas estratégicas (Convenios educativos nacionales e internacionales)</p>	<p>Recoger los aportes señalados por los directivos y padres de familia sobre cómo mejorar la gestión de las alianzas estratégicas en beneficio de la escuela.</p>
	<p>Promoción de la reputación de la organización educativa</p>	<p>Recoger los aportes señalados por los directivos y padres de familia para mejorar la promoción de la reputación de la escuela.</p>
	<p>Relación con los medios de comunicación</p>	<p>Recoger los aportes señalados por los directivos y padres de familia sobre cómo hacer que la escuela tenga un mayor contacto con los medios de comunicación masivos; es decir, se busca reunir todas las sugerencias de los informantes que permitan a la escuela, de alguna manera, contar con la participación de los medios de comunicación dentro o fuera de la escuela.</p>

APÉNDICE 3

INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN

GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS

Datos generales de la entrevista:

Entrevista N°:.....

Fecha de aplicación de la entrevista:.....Lugar:.....

Cargo:.....

Tiempo desempeñando el cargo: Tiempo de servicio en la institución:

Nivel: I P S Sexo: M F Edad: años

Horario de Inicio:..... Hora de término:.....

Objetivo:

- Las preguntas que se realizarán en la entrevista permitirá conocer la gestión del capital relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana, recoger los aportes de los directivos sobre las condiciones que se deben considerar para gestionar las alianzas estratégicas (convenios educativos nacionales e internacionales), la promoción de la reputación de la organización educativa y su relación con los medios de comunicación.

Nota: La información que se obtenga de esta entrevista es de carácter confidencial y la identidad revelada por el entrevistado se mantendrá en absoluta reserva con el fin de respetar los principios éticos de la investigación.

Pregunta inicial:

1. ¿Qué es lo que más le agrada de trabajar en esta organización educativa?
2. ¿Cuántos años lleva laborando en esta Organización Educativa?
 - ¿Considera que los padres de familia, estudiantes y personal docente se identifican con la escuela? ¿Podría citar algunos ejemplos?
 - ¿Qué hacen para retener a los padres de familia, estudiantes, docentes y las organizaciones aliadas con las que cuentan?
 - ¿Cuáles son las alianzas estratégicas y/o convenios educativos con las que cuenta la escuela? ¿Cuál es el propósito de establecer esas alianzas y/o convenios educativos?
 - ¿Cómo han contribuido las alianzas estratégicas en el desarrollo de la escuela?
 - ¿Qué aspectos considera que han contribuido al fortalecimiento de la reputación de la escuela? Comente.
 - ¿Cómo promocionan o fomentan la propuesta educativa y la reputación de la escuela? ¿Participan en algún evento externo de carácter cultural o académico?
 - ¿Cómo se podría mejorar las relaciones con los padres de familia, las organizaciones aliadas y proveedores?
 - ¿Qué aspectos se deben mejorar para establecer más alianzas estratégicas que favorezcan el crecimiento de la escuela?
 - ¿Cómo se podría promocionar mejor la reputación de la escuela? Por ejemplo: redes sociales, blog, página web, revistas, etc.
 - ¿Qué se debe hacer para lograr que la escuela utilice más los medios de comunicación masivos?

Pregunta de cierre:

- ¿Con quienes interactúan frecuentemente?

Cierre de la entrevista.

Observaciones:

.....
Muchas gracias por su tiempo brindado

GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PADRES DE FAMILIA

Datos generales de la entrevista:

Entrevista N°:.....

Fecha de aplicación de la entrevista:..... Lugar:.....

Sexo: M F Edad: años Número de hijos (as) en la I.E.:

Hijo (a) n° ____ está en ____ Grado o año
Hijo (a) n° ____ está en ____ Grado o año
Hijo (a) n° ____ está en ____ Grado o año

¿Cuántos años lleva su hijo (a) estudiando en esta escuela? Años

¿Desde que año su hijo estudia en esta escuela?

Horario de Inicio:..... Hora de término:.....

Objetivo:

- Las preguntas que se realizarán en la entrevista permitirá conocer la gestión del capital relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana, recoger los aportes de los directivos sobre las condiciones que se deben considerar para gestionar las alianzas estratégicas (convenios educativos nacionales e internacionales), la promoción de la reputación de la organización educativa y su relación con los medios de comunicación.

Nota: La información que se obtenga de esta entrevista es de carácter confidencial y la identidad revelada por el entrevistado se mantendrá en absoluta reserva con el fin de respetar los principios éticos de la investigación.

Pregunta inicial:

- ¿Qué es lo que más le agrada de esta escuela?
 - ¿Se siente identificado con la escuela? ¿Qué atributos y/o aspectos de la escuela hacen que usted se sienta identificado?
 - ¿Usted recomendaría esta escuela? ¿Por qué?
 - ¿Conoce cuáles son las alianzas educativas y/o convenios educativos que posee la escuela? Comente.
 - ¿Cómo considera que han contribuido las alianzas estratégicas en la educación de su hijo (a)?
 - ¿Por qué eligió esta escuela para educar a su menor hijo (a)?
 - ¿Cómo se enteró de la existencia de esta escuela? Podría señalar qué medios de comunicación masivos emplea la escuela para comunicar sobre algún reconocimiento o evento institucional. ¿Cómo contribuye la participación de los medios de comunicación masivos en la escuela?
 - ¿Qué le recomendaría a los directivos para mejorar la relación con los padres de familia?
 - Si tuviera la oportunidad de dirigirse a los directivos, qué les sugeriría para gestionar mejor las alianzas estratégicas.
 - ¿Qué debe hacer la escuela, para promocionar mejor el servicio educativo que ofrece?
 - ¿Qué deben hacer los directivos para trabajar de la mano con los medios de comunicación masivos?

Pregunta de cierre:

- ¿Qué aspecto debería mejorar la escuela primordialmente?

Cierre de la entrevista.

Observaciones:

.....

Muchas gracias por su tiempo brindado

APÉNDICE 4

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por María Isabel LIÑAN CHIROQUE, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es recoger información sobre la gestión del Capital Relacional y sus elementos (capital de negocio y capital social) en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder las preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas emitidas en la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios grabados se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse en cualquier fase de la investigación sin que eso lo perjudique de alguna manera. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____ .

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____ .

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(En letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

APÉNDICE 5

LISTA DE COTEJO SOBRE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	✓		
Plan Anual de Trabajo (PAT)	✓		
Proyecto Curricular del Centro (PCC)	✓		
Reglamento Interno (RI)	✓		
Files de Alianzas A estratégicas y Convenios Educativos	✓		
Informe de Gestión (Año Académico 2015)		✓	En la escuela no se elabora este tipo de informe, pero lo que sí elaboran las coordinadores al finalizar el año académico son los Informes Pedagógicos por niveles (PEI, 2013).
Proyecto de Innovación o Mejora		✓	La escuela, actualmente, no cuenta con ningún proyecto de esta naturaleza. Lo que sí se evidencia en el PEI es un proyecto que responde a uno de sus principios pedagógicos, nos referimos al Proyecto de Proyección Social (PEI, 2013).

APÉNDICE 6

MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	DOCUMENTOS INSTITUCIONAL		
			PEI	RI	FILES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y CONVENIOS EDUCATIVOS
CAPITAL DE NEGOCIO	Relación con los agentes internos y externos (stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de relaciones ▪ Características de los agentes educativos (perfil del estudiante y docente) ▪ Actividades de integración o socialización. 			
	Alianzas estratégicas (Convenios educativos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones aliadas ▪ Número de alianzas y convenios (concretizadas y fallidas) ▪ Beneficios ▪ Objetivos estratégicos institucionales 			
CAPITAL SOCIAL	Reputación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Visión ▪ Valores ▪ Cultura Organizativa (Identidad) ▪ Propuesta Pedagógica ▪ Propuesta Metodológica 			
	Relación con los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de medios de comunicación masivos ▪ Medios de comunicación masivos aliados 			

APÉNDICE 7

GLOSARIO

TÉRMINO	SIGNIFICADO	SIMILITUD EN EL ÁMBITO EDUCATIVO
Aliado	Se refiere a una persona, entidad u organización con quien uno se ha unido y coligado para un fin determinado o para conseguir algo.	Se refiere a las personas, organizaciones o entidades con quienes tiene algún vínculo, convenio o alianza la escuela. El término tiene la misma connotación en los diferentes sectores, debido a que es una palabra común.
Capital	Es el aporte realizado por los socios de una empresa y que aumenta o disminuye según sea la magnitud del éxito o fracaso de las operaciones de la empresa.	Conjunto de conocimiento intangibles que se encuentra en la escuela y generan una ventaja competitiva para la misma.
Cliente	Es el individuo, colectivo o entidad que paga para acceder a un recurso, producto o servicio ofrecidos por otros.	Se refiere a los padres de familia y estudiantes quienes reciben el servicio que ofrece la escuela.
Proveedor	Es cualquier entidad dedicada a la fabricación de bienes tangibles (productos o recursos) o intangibles (servicios) que presta servicios a otras.	En el ámbito empresarial como el educativo, se hace referencia al mismo sujeto, ya que ese es un término común y emplea para referirse a las entidades que suministran de bienes a las diversas entidades.
Stakeholders	Es un término en inglés que se emplea para referirse a aquellos individuos que son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.	Empleamos este término para referirnos al conjunto de agentes educativos que intervienen dentro y fuera de la escuela.

APÉNDICE 8

HALLAZGOS

Razones por las cuales los padres de familia entrevistados recomendarían esta escuela

“...me gusta esta escuela y la recomiendo porque siento que los chicos al entrar a esta escuela aprenden a ser más espontáneos, más libres y aprenden a no tener miedo que es lo principal, aprenden a relacionarse como familia” (P1-3).

“...siempre he sido acompañada en la formación de mis hijos” (P2-3).

“... yo lo recomendaría por la formación integral de la persona y también por el trabajo de actualización permanente que hace el cuerpo docente y el equipo directivo” (P3-3).

“...en esta escuela los adultos se preocupan tanto por el bienestar de los chicos” (P4-3).

Estrategias para fidelizar a los padres de familia y estudiantes

“...la forma de retenerlo es que vea que su hijo está feliz, punto y así tenga que recontra esforzarse para pagar la pensión o traer a su hijo desde lejos si ve resultados en sus hijos, eso es” (D1-3).

“...que ellos se sientan escuchados es una buena forma de saber que nos interesan como personas y que sepan que con nosotros pueden contar, es con mucha cercanía” (D2-3).

“Más que usar mecanismos es hacerlos sentir contentos, satisfechos de como sus hijos van aprendiendo, van cambiando con todas las cosas que van adquiriendo en el colegio” (D3-3).

“...siempre nos dicen que lo que hacen que ellos continúen aquí y que es un plus que tenemos es toda la formación humana, cristiana y ciudadana que se les puede dar a los alumnos, eso valoran mucho ellos, siendo una escuela católica con valores y que se preocupa mucho de la promoción de la persona humana” (D4-3).

“Con los alumnos se busca que se sienta querido, en un ambiente grato, que se sienta acogido; pero en los padres se sienten feliz cuando ve a su hijo feliz” (P1-3).

Beneficios de las alianzas estratégicas

“...los han preparado y animado para que se presenten al examen de certificación internacional y han aprobado y eso fue una motivación grande para los alumnos y para el equipo de docentes que apuesta por nosotros” (D4-5).

“...sí han participado en los exámenes el año pasado, algunos chicos y hay algunos que tienen su certificación” (D3-5).

“Daniel no quería saber nada con el inglés y le gustó la dinámica, tipo academia que lo certifiquen e incluso lo impulsó a estudiar fuera” (P4-5).

“...es gente joven que viene de otro lado trayendo también sus conocimientos e ideas muy interesantes” (P4-5).

“...las alianzas con las universidades a los dos mayores les ha puesto el reto de permanecer en el tercio superior para poder aplicar a la excelencia educativa” (P2-5).

“...La Católica es la que más viene hay primera opción y el último premio de reconocimiento a la excelencia” (D1-5).

“...es un intercambio, es como una retroalimentación, yo les digo que ellas me digan, porque ellas son las que están en aula y nosotros formamos a esas personas que vienen al aula” (D1-5).

Sugerencias para mejorar la gestión de las alianzas estratégicas

Directivos	Padres de Familia
<p>“...deben ser unas cuantas (alianzas) y tener tiempo dedicado a ello y tener personas dedicadas a ellas... ahora pensamos que son necesarias, pero no hay tiempo y somos siempre la misma gente y no se puede porque estamos full de cosas y no se puede buscar más gente porque tenemos limitaciones económicas.” (D1-9).</p>	<p>“Primero, el aprender de otras experiencias, creo que nadie tiene la palabra única o todo inventado, creo que hay experiencias de otras escuelas que tienen otras balanzas estratégicas en otros campos que puede ser interesante implementar en la escuela en el campo científico, tecnológico, deportivo, creo que hay que explorar otras formas de vincularse con las instituciones y creo que es mirar otras experiencias educativas, eso es lo primero que yo aconsejaría a la dirección del colegio” (P3-9).</p>
<p>“Creo que investigar un poco más de qué cosas necesitamos, o sea, el diagnóstico que lo hacemos y ver cuáles son nuestras necesidades que las hacemos con el plan anual ...vemos también qué necesitamos para el próximo año; pero continuar esta evaluación, tener acuerdos y de repente delegar un poco más entre nosotros quienes van a establecer las alianzas con determinados grupos, porque a veces algunos conocen más a cerca de un tema que otro y tiene más relaciones que otros en algunas Instituciones” (D2-9).</p>	<p>“...hace unos años con la USIL un piloto llamado Programa Junior Achievement era un proyecto muy interesante que los chicos sobre todo de secundaria se le fomentaba a un desarrollo a la empresa, pero se dejó porque ya no había personal que quisiera seguir trabajando con los chicos y se dejó y eso sí me gustaría que se retomara porque la realidad lo demanda, no podemos ser ciegos tampoco” (P3-9).</p>
<p>“Nosotros debemos indagar con quienes podemos tener alianzas o lazos” (D2-8).</p>	<p>“En realidad, deberían explotar más la red de Colegios Amigos, no los de Lima; aunque también, pero somos una institución con presencia en muchos países así que yo creo que sería genial tener mayores intercambios y no solo de alumnos, sino también de maestros” (P4-9).</p>
<p>“Hemos iniciado eso con los Colegios Amigos, tratamos de reunirnos, de recibir invitaciones y crear vínculos” (D3-9).</p>	<p>“...el colegio de acuerdo a su línea podría dar el paso y decir quiero a este o este para tal o cual cosa, por ejemplo si es un tema relacionado al medio ambiente contactarse con las Instituciones idóneas para ello y contactarse el mismo colegio” (P4-9).</p>
<p>“...todas estas (invitaciones o solicitudes) pasan por una evaluación porque dependen de nuestras necesidades y requerimientos y que responda al proyecto educativo a partir de ello establecemos algún tipo de contacto o por lo menos para informarnos o tener una entrevista previa...hay una serie de factores o requerimientos que hay que evaluar antes de establecer un convenio o alianza estratégica” (D4-9).</p>	<p>“Lo que te decía no tener miedo, correr riesgo, entiendo que para cualquier directivo tomar una decisión que implica un riesgo..., pero cuando uno está convencido de lo que realmente quiere no hay lugar a temores” (P1-9).</p>
<p>“...solo debe tomar la iniciativa la dirección del colegio, conversar con las coordinadoras la posibilidad y la factibilidad, de repente conversarlo o al menos intenta ir investigando con los otros colegios la posibilidad de que se dé, no sé qué tan fácil o difícil es que se dé” (D5-9).</p>	

Sugerencias para promocionar la reputación de la organización educativa

Directivos	Padres de familia
<p>“Creo que ahora que todo está informatizado te abre mucho las puertas los medios virtuales y nuestra página web está en construcción y yo creo que eso puede ayudar si ya lo tenemos totalmente terminada y permitirá a que las personas y familias que no nos conocen lo hagan” (D4-10).</p> <p>“Es suficiente la página web y el trabajo en aula que lleva la imagen fuera, lo que ellos dicen” (D1-10).</p>	<p>“...la mejor oportunidad es promover a su personal, invertir en el personal porque el padre de familia ve la calidad de maestro más que la infraestructura y cuando ve que eso rinde frutos en sus hijos dice que sí es buena la escuela,” (P1-10).</p> <p>“..., yo creo que lo primero es mantener ese nivel de actualización que en realidad repercute directamente sobre la calidad de la enseñanza...Yo creo que la mejor publicidad para una escuela es su propio trabajo, entonces creo que la mecánica y la forma sería esa, en realidad” (P3-10).</p>
<p>“...relacionarnos más con otros colegios y universidades porque, por ejemplo, en la Asociación Deportiva de Colegio Católicos hemos tenido gran tiempo que no participábamos y sí se ha visto necesario, por eso desde el año pasado se retomó la participación y ahí ya tenemos más colegios que vienen y participan, vamos; entonces hay mayor relación y en estas relaciones es que nos hacemos más conocidos, entonces sí hay que participar en estas actividades” (D2-10).</p> <p>“...a través de las participaciones de los alumnos y su desempeño cotidiano que les toque hacer como estudiante o profesionales... nos ayuda mucho en la promoción es el actuar de nuestros exalumnos en las universidades donde están y en sus trabajos” (D4-10).</p>	<p>“...lo que me llamó la atención es que profesores de esta escuela fueran a capacitar a otros profesores a capacitar a provincia, entonces yo decía para hacer eso tienen que ser tromes y eso le da propaganda porque no solo habla de la calidad en cuanto a profesión sino de calidad humana porque da de su tiempo porque es proyección social” (P1-10).</p> <p>“...los profesores con esta metodología podrían ir a otras escuelas a capacitar profesores y recibir un plus por eso porque es el esfuerzo del profesor” (P4-11).</p>
<p>“...cuando tenemos invitaciones que generalmente es del Ministerio sí vamos porque nos ven como un colegio con una propuesta pedagógica distinta que puede aportar a nivel nacional y porque como tenemos padres de familia que trabajan ahí y el ver en sus hijos el ideal hace que también recurran a nosotros para estos aportes que podemos dar humildemente para lo que se espera como país” (D4-10).</p>	<p>“...cuando hagas algo no solo lo hagas, sino que “has un poco de ruido” y me pareció interesante, por ejemplo, hace poco tuvimos la oportunidad de apreciar la conclusión a los viajes de estudio en la que hubo la invitación a los padres y a mí me pareció genial como mamá y maestra que los chicos tuvieran la oportunidad de expresar lo que habían vivido y cómo lo habían vivido para lo cual se informó a través del Notinfo, pero creo que debió haber un poco más de información para que vengan más padres y ser conocido por más gente o quizá hacerlo un sábado que es más fácil para que los padres vengan y hacerlo un poquito más mega evento” (P2-10).</p>

“...buscar otro medio informativo a además del Notinfo que llega por correo porque yo sé que hay un montón de gente que no lo lee o ni lo abre, solo lo hacen los que realmente tienen interés; tal vez hacer algún corto, algún documental con lo que es la metodología de la escuela; hay PPT pero algo más moderno, algo más de impacto...que se pueda difundir y de repente hay una actividad y lo pones como jornada, kermes” (P4-10).

“...se debe promocionar un poquito más con una invitación especial, esquela firmada, porque el Notinfo no es revisado por todos y sé que es un poquito más de trabajo para los profesores; pero si hablamos de dar a conocer el colegio se tiene que hacer más bulla” (P2-10).

“..., pero lo que no tenemos y no usamos son los medios de comunicación modernos, habría que modernizarnos, tecnología, qué cosa es el marketing, cómo publicitarse, un montón de esas cosas” (P4-10).

“...la escuela debería posicionarse más, tal vez les falta, antes teníamos el departamento de Investigación y Decisión educativa que era el que se encargaba un poco de esa presencia y hacer las alianzas con otras escuelas para hacer las charlas y talleres” (P4-10).

Sugerencias para mejorar la relación con los medios de comunicación

Directivos	Padres de Familia
<p>“Yo diría menos, creo que se usa, pero antes que nada es educar para que sepan cómo usarlos, es formar por eso proponemos actividades para trabajar con periódicos, la televisión, una página web, análisis de todos estos elementos que son valiosos y nos tienen informados; pero hay que desarrollar el respeto, la crítica” (D1-11).</p>	<p>“...de repente en alguna ocasión buscar a alguien que esté en la televisión para un tipo de entrevista o reportaje para dar a conocer la función que hacemos sin la necesidad de querer que se matriculen más y lo digo por el orgullo que tengo...Eso sí que se difunda la propuesta para ayuda de otros padres y maestros, la propuesta es muy rica más allá de hablar de santidad siento que el fundador de este tipo de escuela era un iluminado y siento que debe ser difundido para todos” (P2-11) // “...tranquilamente en radio y televisión se podría buscar entrevistas sobre la educación y todo lo que aportamos a la educación” (P4-11).</p>
<p>“Primero capacitarnos de qué formas utilizar un blog, cómo utilizar una aplicación, sabemos utilizar redes sociales porque es inevitable; pero tener como acuerdos que cosas se pueden poner y que no por ser un medio tan masivo, entonces capacitarnos en el uso de estas herramientas, tener acuerdos en que podemos colocar, divulgar y también, creo que eso” (D2-11).</p> <p>“Me inclino por un blog más que volantes o promociones en la televisión” (D3-11).</p>	<p>“...valerse de hacer blog...” (P1-11).</p>
<p>“...hemos tenido publicaciones de libros y cuando los hemos tenido a partir de nuestra experiencia de trabajo, también se convoca a otras entidades educativas, se promociona en radio Nacional, tenemos varios exalumnos que trabajan en medios de comunicación importante y que tienen mucha acogida con los usuarios y que de alguna manera se promociona el tema de esa forma” (D4-11).</p>	<p>“...trabajar de la mano con el Ministerio de Educación ahí yo creo que los colegios tienen una palabra para decir y creo que la autoridad también tiene un espacio que debería de abrir para que las escuelas puedan dar su punto de vista sobre contenidos, entonces creo que el Estado como los colegios puedan de alguna manera trabajar juntos para poder ayudar a mejorar un poco los contenidos de los medios...” (P3-11).</p>

