

ESTUDIO DE CASO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN
PRIVADA SIN FINES DE LUCRO "ENSEÑA PERÚ" Y EL ANÁLISIS DE SU
PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PERUANAS (2012 – 2014)

Case Study: "Enseña Peru" Non-For-Profit Private Association Management
Model and its analysis for education quality improvement in peruvian
educational institutions (2012 – 2014)

AUTOR

ROGGER ALEXANDER BUSTAMANTE MURRUGARRA

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para
la Innovación y el Desarrollo Local

ASESOR

PhD. Mario Enrique Vargas Sáenz

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA
INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN

2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.....	11
a) Problema.....	11
b) Justificación del Tema.....	15
c) Objetivos de la Tesis	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
a) Definición de los conceptos generales vinculados a la investigación	18
b) Análisis teórico.....	19
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	23
a) Variables e indicadores	24
b) Unidad de análisis y fuentes de información.....	24
c) Técnicas de recolección	26
d) Dimensiones de estudio	27
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	30
a) Estructura Organizacional de Enseña Perú.....	30
b) Procesos existentes en la organización	31
c) Características de la gestión de la organización	37
d) La importancia de las relaciones con los sectores público y privado.....	45
e) Análisis en Red de Enseña Perú.....	49
f) Sobre la metodología de enseñanza y su adecuación al contexto específico ...	55
g) Las características de los profesionales de EP que imparten las clases.....	59
CONCLUSIONES.....	68

RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	81
a) Instrumentos de recolección de datos.....	81

LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	30
Figura 2. Convocatoria y Selección.....	33
Figura 3. Programa de Liderazgo.....	36
Figura 4. Redes de Enseña Perú.....	54

CUADROS

Cuadro 1. Logros Alcanzados 2011-2012.....	8
Cuadro 2. Tipo de Actores.....	50
Cuadro 3. Descripción y roles de grupo involucrado.....	50
Cuadro 4. Matriz de interés de los actores involucrados.....	51
Cuadro 5. Matriz de aproximación al nivel de poder.....	53

RESUMEN

La investigación se centra en el estudio de caso de Enseña Perú (EP), Asociación sin fines de lucro, fundada en el año 2009, cuyo principal objetivo es contribuir a la mejora de la calidad de la educación en el Perú a través de la movilización de agentes de cambios (profesionales egresados) para la intervención en centros educativos en contextos vulnerables.¹

Esta iniciativa plantea interrogantes sobre la manera cómo se gestionó e implementó una política social educativa en aras de contribuir a la mejora de la educación. Se busca trazar el modelo de gestión planteado por EP, identificando sus procesos y, a la vez, dando cuenta de los diferentes actores involucrados. En este proceso la organización ha generado relaciones de coordinación y alianzas con diferentes actores (públicos y privados, quienes en diferentes niveles y momentos, intervienen con determinados roles que aportan al objetivo de la organización.

También se profundiza en la metodología de intervención que se plasma en el trabajo realizado por los jóvenes profesionales que convoca. Ellos son los denominados “agentes de cambio” caracterizados por un perfil de trabajo que en las escuelas ha generado resultados en los diferentes centros educativos y regiones donde intervienen.

De esta manera, se propone alternativas y estrategias que contribuyan a la gestión de políticas públicas donde se propicie la participación de diferentes actores que beneficien a la comunidad educativa.

Palabras clave: Gestión educativa; calidad de la enseñanza; política educativa-Perú; Liderazgo (Educación)

¹ Extraído del ESTATUTO de Enseña Perú

INTRODUCCIÓN

Enseña Perú (EP) nace de la iniciativa de un grupo de jóvenes profesionales quienes deciden proponer y formar parte de lo que ellos denominan “*una revolución educativa*”, conscientes de las enormes brechas en cuanto a calidad de la educación en el Perú e inspirados por el trabajo de Wendy Koop y su organización TeachFor América², la cual fundada en 1989 tiene como misión eliminar la desigualdad educacional, enlistando a profesionales de excelencia para que enseñen durante dos años en escuelas en riesgo social a lo largo de todo Estados Unidos.

La organización se funda en marzo del 2009 con el objetivo de compartir y difundir a la mayor cantidad de personas el interés y preocupación por la mejora en la calidad educativa en el Perú.³

El programa se desarrolla en los departamentos de Moquegua (comunidades sobre 4,300 msnm), Arequipa, Cajamarca y Lima-Callao. Su trabajo se encuentra dirigido a escuelas en zonas vulnerables y comunidades rurales siendo los principales beneficiarios del trabajo que desarrolla la organización, los alumnos pertenecientes a las escuelas impactadas, a nivel inicial, primario y secundario.

Para lograrlo, EP trabaja con “Profesionales de Enseña Perú – PEPs” quienes son reclutados de las universidades públicas y privadas de todo el país a través de un riguroso proceso de selección descentralizado que se lleva a cabo en las 4 regiones mencionadas. Los PEPs deberán enseñar por el periodo de dos años en centros educativos estatales pertenecientes a zonas vulnerables.

A la fecha, el modelo cuenta con 20,830 alumnos impactados, 115 Alumnis (alumnos egresados), 101 PEPs actualmente en las aulas, 63 colegios intervenidos y tiene como meta beneficiar a 450 mil estudiantes y tener cerca de 2 mil líderes (PEPs) para el 2021⁴.

EP ofrece los siguientes servicios como parte de los objetivos de la organización:

- a. *Calidad educativa de estudiantes impactados:* Uno de los principales servicios es la mejora constante de la calidad educativa en las escuelas impactadas por los Profesionales de Enseña Perú.
- b. *Generar movimiento con Líderes de Enseña Perú:* Enseña Perú busca generar un movimiento que trascienda la propia asociación a través del trabajo en conjunto de los líderes egresados de EP, quienes desde sus áreas de trabajo impactan de manera directa o indirecta en el desarrollo del sistema educativo del país.

² Extraído de la página de Teach For America. <http://www.teachforamerica.org/>

³ Extraído de la página de enseña Perú. <http://ensenaperu.org/>

⁴ Extraído de la página de enseña Perú. <http://ensenaperu.org/>. Cifras actualizadas al 2014.

c. *Gestión del conocimiento*: Enseña Perú cuenta con el área de gestión de conocimiento y está trabajando en brindar los siguientes servicios (con énfasis en el sector público):

- Brindar información a través de la construcción de datos que contribuyan a mapear las causas por las cuales el sistema educativo hoy en día se encuentra de esta manera.

Los resultados obtenidos por Enseña Perú dan cuenta del trabajo realizado por la organización. Se observa que se lograron alcanzar y/o superar 15 de las 20 metas principales para el 2012⁵.

⁵Documento: Memoria 2012 de Enseña Perú.

CUADRO N° 1
Logros Alcanzados 2011-2012

	Meta / Indicador	Logro 2011	Logro 2012	Meta 2012	
Más de 5,000 estudiantes impactados en zonas rurales y urbano marginales	% de salones de alumnos que llegan al menos a 60% de rendimiento académico promedio.	76%	83%	80%	
	% de salones con comportamientos observables de autoconfianza, perseverancia y entusiasmo por aprender	n.d.	100%	100%	
	% de alumnos que pasan por una experiencia de acceso significativa.	n.d.	58%	30%	
Casi 70 Líderes quienes post-programa impactan en la sociedad y el sistema educativo	% de Líderes que permanecen trabajando (impactando) en el sistema educativo.	62%	65%	60%	
	% de Líderes que ejercen cargos de impacto en educación o que liderean iniciativas.	n.d.	52%	70%	
	% de Líderes que trabajan en el sector privado en Top 50 de empresas.	n.d.	12%	25%	
	% de Líderes que tienen alto sentido de pertenencia y participan activamente en la comunidad.	60%	95%	75%	
Más de 90 Profesionales (PEP) preparados e impactando con calidad en colegios	% de permanencia de los PEP sobre la cantidad total que iniciaron el programa.	96%	94%	95%	
	% de PEP con satisfacción y sentido de pertenencia de por lo menos 83%.	66%	84%	70%	
	% de PEP con impacto "sólido" o "transformativo".	66%	79%	60%	
	% de directores y docentes de colegios con por lo menos 80% de satisfacción con el programa.	69%	85%	80%	
Más de 1,100 jóvenes postulantes de creciente calidad y talento	% selectividad (# aceptados / # postulantes)	8%	6%	8%	
	% de la promoción 2013-14 son reclutados de empresas top en Perú.	n.d.	11%	5%	
	% de postulantes aptos que aceptan nuestra propuesta de trabajo.	82%	92%	90%	
	% de la promoción de PEPs que es TT (tercio o más, 12 mejores universidades y liderazgo comprobado).	52%	56%	60%	
Gestión eficiente y sostenible	% de ahorro (1 - presupuesto ejecutado vs. presupuestado)	7%	5%	5%	
	% de reserva sobre el presupuesto anual.	0%	1%	5%	
	% satisfacción laboral de todos los colaboradores (top 2 boxes).	85%	79%	80%	
	Reporte de auditoría externa 2011 emitido sin salvedades		100%	100%	
	% de cash-in de compromisos asegurados sobre el presupuesto anual.		98%	100%	

Fuente: Asociación Enseña Perú, 2012

La iniciativa de Enseña Perú es parte de un contexto del sector educativo donde no existe un único modelo de gestión, que sumado al carácter complejo de la cultura y de relaciones sociales y los actores existentes en el territorio peruano, hace necesario buscar constantemente nuevas estrategias así como tomar las medidas necesarias que ayuden a mejorar la oferta y el acceso a una educación de calidad en el Perú. Por ejemplo, la gestión de las escuelas de Fe y Alegría ha generado resultados educativos destacados en zonas rurales y urbano-marginales. Estas escuelas son públicas pero en la práctica el manejo de estas tienen un enfoque de gestión privada, en tanto sus directores pueden tomar decisiones en relación a sus planteles, docentes y forma de enseñanza, gestionando e implementando acciones que no suceden en otras instituciones educativas del sector público.

La investigación de esta experiencia ha permitido hallazgos que van más allá de la intervención en el aula⁶. Éstos son:

- Mayor flexibilidad del manejo de los recursos en comparación a las escuelas públicas
- El contexto competitivo en el que se encuentran estas escuelas conduce un proceso de selección, a diferencia de las escuelas públicas.
- El financiamiento externo proveniente de organismos que son parte de la red de Fe y Alegría en otros países.
- Se enfatizan valores de respeto y consideración a los demás.
- Se evidencia un alto compromiso de los docentes y los miembros de la comunidad con la educación.
- Las escuelas religiosas suelen ser más dedicadas o altruistas que otros proveedores.

De esta forma se ha determinado los siguientes factores de éxito⁷:

- Conjunto de actores cuyas funciones van más allá de las aulas (oficina central de Fe y Alegría, el director, los subdirectores, docentes y padres de familia). La intervención conjunta propicia un clima institucional favorable a la participación activa y coordinada.
- El liderazgo y creatividad del director y el subdirector del colegio para tomar iniciativas y dirigir el colegio.

⁶ Parra, Juan y Quentin Wodon. "Capítulo 1. El desempeño de las escuelas Fe y Alegría y sus prácticas". En: *Escuelas religiosas en América Latina: estudios de caso sobre Fe y Alegría*. Washington, D.C. World Bank, 2011.

⁷ Alcázar, Lorena y Nestor Valdivia. "Capítulo 4. Escuelas de Fe y Alegría en el Perú: Análisis del modelo de gestión institucional y pedagógica y lecciones para la educación pública". En: *Escuelas religiosas en América Latina: estudios de caso sobre Fe y Alegría*. Washington, D.C. World Bank, 2011.

- La potestad para la selección de los docentes que entran a trabajar según el perfil que se busca de acuerdo a las necesidades del centro educativo. Esto permite contagiarse de la cultura organizacional y la actitud positiva para el trabajo.
- Los incentivos no monetarios a los docentes (capacitaciones, actualizaciones, mística, trabajo en equipo, reconocimiento y acompañamiento al docente y sentido de pertenencia).
- Los padres de familia participan activamente en la educación de sus hijos y cuidados de la escuela. La participación activa de los padres de familia en la educación de sus hijos y cuidados de la escuela.
- Gestión Pedagógica: Se lanza una propuesta desde la oficina central de Fe y Alegría. Se trabaja con cada escuela y la propuesta final se basa en la propia experiencia de los colegios y docentes. La operacionalización del documento es específica, de tal forma que permita la medición eficaz del progreso de los alumnos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

a) Problema

El problema del nivel educativo peruano tiene alcance nacional y se refleja principalmente, en el bajo rendimiento educativo de los alumnos. Por ello, principalmente en la última década, el tema de la calidad de la educación ha cobrado mayor importancia en la agenda pública lo cual ha generado una serie de reformas impulsadas desde el Estado con el objetivo de transitar hacia el logro de altos niveles educativos.

Cada vez se ha destinado mayor inversión al sector educativo⁸ y se han introducido una serie de medidas legislativas que se han focalizado principalmente en lograr que los maestros se encuentren mejor preparados, sean evaluados y accedan a una escala de remuneraciones de acuerdo a sus méritos. Así, en el 2007 se promulgó la Ley de Carrera Pública Magisterial (LCPM) la cual generó rechazo entre los profesores provocando una serie de conflictos con los docentes que eran parte de la antigua Ley de Profesorado.

El gobierno actual ha realizado la modificación de la LCPM y ha promulgado la Ley de Reforma Educativa buscando la inclusión de todos los profesores bajo una misma normativa así como lograr este proceso de cambio paulatinamente y lograr la conformidad de los docentes del país⁹.

En relación a la situación actual educativa se puede mencionar lo siguiente:

A nivel de los alumnos:

- Si bien se observan avances a nivel de escolarización sobre todo a nivel primario que es casi universal (91% de asistencia escolar), aún existen diferencias a nivel de acceso según la zona de procedencia principalmente a nivel de la educación inicial.¹⁰
- En comparación con Latinoamérica, el Perú tiene una tasa de escolarización en secundaria media baja y con altos valores de extra edad¹¹.
- Lima y Callao concentran el 25% de los que no asisten a la primaria o secundaria. Siguen Loreto, La Libertad, Piura, Cajamarca y Huánuco¹².

⁸ Según el INEI (Cuentas Nacionales), entre el año 2000 y 2011 la inversión pública de educación se multiplicó por 2.7 mientras que la inversión privada en 2.1. En el 2000 la inversión pública representaba el 2.9% del PBI y en el 2011, el 3% del PBI.

⁹ Información extraída de la siguiente dirección: <http://www.reformamagisterial.pe/index.php/ley-reforma-magisterial/por-que-una-nueva-ley.html>.

¹⁰ A nivel de la educación inicial, en la zona urbana el 79% tiene acceso a educación mientras que en el sector rural representa el 64%. ENAHO, INEI, 2010,

¹¹ ENAHO, INEI, 2010.

¹² *Ibíd.*

- El costo del fracaso escolar según las estadísticas de repetición y abandono, equivale a S/. 1,109 millones. En la zona rural el % de deserción y repetición en primaria y secundaria equivale al 13% y 16.8% respectivamente. Estas cifras son más elevadas que la zona urbana, 9% en primaria y 15% en secundaria¹³.
- Aún existen bajos niveles de comprensión lectora y de razonamiento matemático de la población escolar. De acuerdo a las evaluaciones censales de estudiantes realizadas entre el año 2007 y el 2012 existen ligeras mejoras, pero se mantienen rezagados departamentos donde existen altos índices de pobreza (Huánuco, Ayacucho, Cajamarca, Apurímac y Loreto)¹⁴.

A nivel de los profesores¹⁵:

- A pesar de las iniciativas estatales, los profesores aún carecen de formación para aplicar el enfoque de competencias, atender en aulas multigrado y bilingües, y aprovechar las TIC.
- Los docentes se caracterizan por ser un grupo altamente heterogéneo y diverso en lo social, cultural y educativo; la mayoría no egresó de las mejores escuelas públicas y privadas, la mayoría pertenece a los quintiles más pobres del ingreso y cuentan con una remuneración: en promedio, menor al 50% de lo que gana un profesional en el país.
- De un total aproximado de 550 mil docentes existen alrededor de 200 mil docentes desocupados.

A nivel de la gestión del servicio educativo:

- El Perú con un aproximado de 9 millones de alumnos tiene 95 mil centros y 59 mil locales escolares. Comparado a otros países de la región, el Perú cuenta con una red de escuelas difíciles de administrar.
- De 35,917 escuelas primarias, 2/3 son unidocentes o multigrado. En área rural, solo el 9.5% de escuelas son poli-docentes.¹⁶

Es evidente que aún resta mucho por hacer pues desde el Estado existen problemas para lograr implementar las reformas iniciadas e involucrar a todos los actores

¹³ Ministerio de Educación, Escala. Año 2012

¹⁴ A nivel de Lectura y Matemáticas: En Cajamarca solo el 5.4% y el -0.9% tiene puntaje satisfactorio respectivamente; Ayacucho 5.9% y -1.9%; Huánuco 6.3% y 0.1%. UMC- Evaluaciones Censales de Estudiantes 2007-2012.

¹⁵ Información extraída de la siguiente página: <http://appsclaro.com/impactday/files/presentacion-charla-magistral-hugo-diaz.pdf>

¹⁶ *Ibíd.*

educativos que son claves para el sector educación (MINEDU, UGEL, DRE, SUTEP, padres de familia, etc.). Se trata pues de un problema claro de gestión, coordinación y eficiencia que involucra desde la más alta autoridad del gobierno, al personal de la UGEL, el profesor de una institución educativa y los mismos padres de familia.

Por otro lado, a nivel de las competencias de los docentes, está comprobado que existe un mayor rendimiento de los alumnos en IE donde los profesores cuentan con las competencias necesarias no solo para transmitir conocimientos sino también, para fomentar habilidades sociales y emocionales a través del fomento de la escuela como un espacio. Tal contexto, sin embargo, aún está lejos de ser parte del ambiente cotidiano en las escuelas públicas peruanas.

Desde el sector privado, existen iniciativas que buscan contribuir a disminuir las desigualdades de acceso a educación, así por ejemplo, la fundación Telefónica tiene como uno de sus principales iniciativas el programa ProNiño (combatir el trabajo infantil)¹⁷; la Asociación Empresarios por la Educación conformada por un conjunto de empresarios y empresas importantes del medio peruano, lleva a cabo la ejecución de diversos proyectos educativos (lectura, tecnologías de la información, proyectos de articulación y apoyo de iniciativas)¹⁸; el Banco de Crédito es patrocinador del proyecto Matemática para Todos, propuesta metodológica que busca promover el gusto por las matemáticas entre niños, niñas y jóvenes peruanos por medio de una propuesta metodológica innovadora¹⁹; UNACEM, la cual a través de Asociación Unacem, su organización de responsabilidad social empresarial, ha intervenido en diferentes programas y proyectos educativos que benefician a alumnos de escuelas en zonas urbano-marginales²⁰; etc.

Como se ha mencionado, en esta línea de intervención también se encuentra la propuesta de Enseña Perú (EP). Es una asociación sin fines de lucro financiada principalmente por capitales privados que busca lo siguiente: elevar la educación

¹⁷ La información completa de este programa se puede encontrar en la página <http://www.fundacion.telefonica.com.pe/pronino/>

¹⁸ La información y logros obtenidos se encuentran en su memoria 2012. La versión digital se encuentra en la siguiente dirección: http://www.empresariosporlaeducacion.org.pe/pdf/descargas/596639512_memoria%201.pdf.

¹⁹ La información del programa en el que participa el BCP en la dirección <http://www.responsabilidadsocialbcp.com/programas-programa.aspx?P=8cbc8a08-0364-4820-ac54-9c3e7e4affe6>. Así también como referencia el BCP ha publicado en su página la versión digital del reporte de sostenibilidad 2012. http://www.responsabilidadsocialbcp.com/pdf/memoria_2012.pdf

²⁰ En su página web se encuentra información detallada de su intervención. <http://www.asociacionunacem.org/>

nacional al nivel de excelencia, formar una sólida articulación de actores (Estado, Empresa Privada y Sociedad Civil) con capacidad decisoria para transformar las políticas nacionales de la educación, formar jóvenes líderes que transformen la educación nacional desde su espacio de desarrollo en dos dimensiones: a) profesional (ámbito laboral profesional) y b) personal (ámbito social y familiar), difundir y enseñar el sistema educativo de EP para que se replique a nivel nacional, fortalecer la red de egresados como un movimiento de liderazgo para la transformación de la Educación en el Perú, y posicionar a los egresados en los puestos laborales claves para transformar la educación en el Perú.

Desde que se fundó esta iniciativa ha mostrado resultados exitosos a nivel de los impactos causados en las intervenciones en aula que han tenido en escuelas públicas rurales y urbano-marginales de zonas vulnerables de Arequipa, Cajamarca, La Libertad, Lima y El Callao. EP ha intervenido en 57 colegios impactando en los logros de más de 20,830 estudiantes y sus familias, a través de más 215 jóvenes líderes profesionales formados por esta asociación²¹.

Gracias al trabajo realizado durante el curso “Fundamentos en Gerencia Social” 2013-I de la maestría, se ha establecido preliminarmente las siguientes aproximaciones de la experiencia de EP²²:

- Se trata de una organización con un fin social pero con un tipo de gestión privada que busca resultados concretos.
- Existe relación entre los resultados conseguidos por Enseña Perú y el modelo de gestión de la organización.
- La estructura organizacional de Enseña Perú y la división de tareas y procesos establecidos, es funcional para los fines de la organización a corto y mediano plazo.
- La cultura organizacional es un componente muy importante para el éxito de su iniciativa.
- La capacidad de Enseña Perú de generar alianzas y convocar a múltiples actores del sector privado y público.

Tales aproximaciones han contribuido a estructurar y darle dirección a la investigación, tomando la experiencia y trabajo de EP como una oportunidad de investigar sobre la

21 Información Extraída de su página web. <http://www.asociacionunacem.org/>

22 Estudio de Caso – Enseña Perú. Investigación realizada durante el curso “Fundamentos en Gerencia Social” 2013-I de la maestría Gerencia Social.

gestión privada por parte de la Asociación sin Fines de Lucro Enseña Perú en relación a la calidad educativa brindada y los resultados obtenidos en escuelas públicas.

A partir de lo mencionado arriba se quiere responder la siguiente pregunta de investigación: *¿cuáles son las características de la gestión que explican los resultados exitosos obtenidos por la asociación privada sin fines de lucro Enseña Perú a nivel de la calidad educativa brindada en escuelas públicas intervenidas?* Se busca responder a las siguientes preguntas específicas

- ¿Cuáles son los procesos de gestión que caracterizan a Enseña Perú?
- ¿Qué tipo de relaciones EP ha construido con los sectores público y privado en su propuesta?
- ¿La metodología de enseñanza que tiene EP se adecúa al contexto específico de las IE en que se interviene?
- ¿Qué caracteriza a los profesionales de EP que imparten clases?

b) Justificación del Tema

Esta investigación parte de la premisa que no existe un único modelo de gestión educativa y que el carácter complejo de la cultura y de relaciones sociales y actores existentes en el territorio peruano hace necesario buscar constantemente estrategias y tomar medidas que ayuden a mejorar la oferta y acceso educativo en el Perú.

Como se ha mencionado antes, existen iniciativas, la cuales, si bien no se encuentran articuladas, son parte de políticas sociales educativas impulsadas desde el sector privado y la sociedad civil que buscan contribuir a la mejora de la calidad educativa a partir de la formación de agentes de cambio que eliminen la alta inequidad educativa y la baja calidad educativa. Particularmente, esta investigación se centra en Enseña Perú debido a su gestión exitosa en relación a la calidad educativa brindada.

Tomando el marco conceptual y las herramientas que brinda la Gerencia social creemos que investigando este tipo de experiencias podemos encontrar alternativas de solución a los diferentes problemas de gestión educativa y resultados que actualmente enfrenta el sistema nacional educativo. Esta disciplina no solo por su trabajo a nivel de las políticas sociales y públicas, sino también, por su carácter articulador, representa una vía para encontrar alternativas de experiencias y de gestión orientadas a lograr

resultados educativos concretos que logren la confluencia de diversos intereses y actores sociales. No se trata solo de realizar cambios a nivel de la metodología de enseñanza o la focalización de las políticas en un actor como el docente, sino de encontrar estrategias que impacten en todo el sistema educativo.

Los resultados obtenidos de la investigación representarán una oportunidad para:

- Identificar un modelo de gestión alternativo que pueda adaptarse y/o tomarse como elemento para las políticas públicas educativas que articulen el aula como un intercambio de conocimiento y aprendizaje de calidad, con la gestión en espacios más grandes a nivel de la comunidad educativa, su estructura y las responsabilidades y funciones de sus actores.
- Proponer estrategias inclusivas que involucren a los diferentes sectores de la sociedad (público, privado y sociedad civil) en beneficio de la comunidad educativa, los cuales, mediante un objetivo en común y desde su experiencia, ayuden a la mejora del sistema educativo.
- Contribuir a la formulación de metodologías educativas que permitan una real adecuación de ésta de acuerdo al contexto específico de las instituciones educativas.
- Aportar mediante la investigación, a que las instituciones educativas cuenten con docentes competentes y comprometidos con una oferta educativa de calidad.

c) Objetivos de la Tesis

Objetivo General

Conocer *las características de la gestión de la asociación privada sin fines de lucro Enseña Perú (EP)*, que han mejorado la calidad educativa brindada en las escuelas públicas intervenidas entre los años 2012 y 2014, analizando los procesos y funcionamiento de la organización para proponer medidas de réplica y/o adaptación de esta experiencia a la gestión y políticas educativas implementadas desde el Estado.

Objetivos Específicos

- Identificar *los procesos de gestión* que caracterizan a Enseña Perú.
- Conocer y analizar *las relaciones construidas con actores del sector público y privado* que participan en el programa Enseña Perú.

- Conocer y analizar *la adaptación de la metodología de enseñanza que tiene EP en el contexto específico de las Instituciones Educativas* en las que se interviene.
- Conocer y analizar *las características de los profesionales de Enseña Perú* que imparten clases en las Escuelas Públicas.
- Proponer a partir del trabajo realizado por Enseña Perú, medidas de réplica y/o adaptación de esta experiencia a la gestión y políticas educativas implementadas desde el Estado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

a) Definición de Conceptos generales Relacionados al Tema de Investigación

1. Conceptos centrales Seleccionados

- Enfoque de institucionalidad de las políticas sociales y públicas:
Propone que las políticas “atravesen un ciclo y tienen un conjunto de componentes”. Pero además tiene una tercera dimensión que es transversal a las dos anteriores, la institucionalidad de la política social o pública²³ (análisis organizacional).

- *Características de la Gestión:*
Conjunto de acciones coordinadas que buscan resultados en una organización mediante la coordinación con otras personas a las que se les proporciona el ambiente propicio para la toma de decisiones²⁴. Se ha considerado tres dimensiones:
 - Planeación: Perspectiva de mediano y largo plazo plasmada en objetivos, estrategias y metas claras que orientan las acciones de la organización.
 - Organización: Forma de funcionamiento a nivel de la división del trabajo, la delegación de responsabilidades, la autoridad y los recursos para alcanzar las metas organizacionales.
 - Dirección: Explica cómo desde los altos mandos se toman decisiones, influyendo y motivando a los empleados para que realicen las funciones propias de su trabajo

Como particularidad propia de la investigación se ha incluido una dimensión más:

- Cultura organizacional²⁵: está referida a un sistema de significado compartido entre sus miembros de la organización. Entre sus características esenciales se encuentran: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

- *Procesos de gestión:*

²³ Se ha tomado como referencia el material del curso de “Investigación en Gerencia Social” de la Maestría en Gerencia Social, PUCP – Semestre 2013-II. p. 23

²⁴ Definición extraída de la clase 2 del curso de Fundamentos en Gerencia Social. 2013-I. La definición es propuesta por el catedrático de la materia.

²⁵ ROBBINS, Stephen. *Cultura Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall, 1999. Capítulo 16.

Conjunto de acciones o etapas que se dan en la organización, orientadas a obtener un producto o resultado determinado.

- Calidad Educativa desarrollada por Enseña Perú en la Escuela Pública²⁶:
El desarrollo integral de los estudiantes que se manifiesta en dos dimensiones generales:
 - Afecto: Empatía y compromiso desarrollado entre el profesional de EP y los estudiantes, para alcanzar habilidades de autoconfianza y perseverancia.
 - Efecto: Nivel de conocimientos desarrollado por los estudiantes para superar las brechas académicas identificadas en los alumnos.

b) Análisis Teórico

El marco teórico que se explicará a continuación tiene como premisa que la iniciativa de Enseña Perú tiene el carácter de una política social impulsada por una organización sin fines de lucro que busca contribuir a la mejora de la calidad educativa a partir de la formación de profesionales egresados que eliminen a la alta inequidad educativa y la baja calidad educativa.

El marco teórico de la investigación busca tener una “mirada analítica integral” la cual se basa centralmente en el enfoque de institucionalidad de las políticas sociales y públicas tomando elementos del enfoque y adaptándolos de manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la investigación. Este enfoque propone que las políticas, por un lado, “atravesaran un ciclo y tienen un conjunto de componentes”. Tales componentes explican la política desde la fase de su diseño o formulación, su ejecución y su evaluación.

Por otro lado, también propone un análisis que mira a la política transversalmente donde cobran importancia principalmente los actores involucrados en el proceso. Pero además tiene una tercera dimensión que es transversal a las dos anteriores: la institucionalidad de la política social o pública²⁷ (análisis organizacional).

A continuación se explican las dimensiones que abarca el enfoque planteado:

²⁶ Diagnóstico trabajado en el curso Fundamentos en Gerencia Social de la Maestría en Gerencia Social, PUCP – Semestre 2013-I.

²⁷ Se ha tomado como referencia el material del curso de “Investigación en Gerencia Social” de la Maestría en Gerencia Social, PUCP – Semestre 2013-II. p. 23

- La base institucional: Se caracteriza como el espacio desde el cual se puede implementar una determinada política. Todas las políticas están a cargo de instituciones, instancias u organizaciones que gerencian dichos procesos²⁸. Esta gestión de acuerdo a la investigación se ha definido como un conjunto de acciones coordinadas que buscan resultados en una organización mediante la coordinación con otras personas a las que se les proporciona el ambiente propicio para la toma de decisiones²⁹. Se ha considerado tres dimensiones:
 - Planeación: Perspectiva de mediano y largo plazo plasmada en objetivos, estrategias y metas claras que orientan las acciones de la organización. Parte del trabajo de investigación es realizar un análisis institucional integral de Enseña Perú. Como plantean Percy Bobadilla y Luis del Águila, para comprender realmente la gestión de una organización, se debe profundizar en los instrumentos básicos de la planificación estratégica de Enseña Perú: visión y misión, objetivos estratégicos, estrategias y tácticas, y planificación programática³⁰.
 - Organización: Forma de funcionamiento a nivel de la división del trabajo, la delegación de responsabilidades, la autoridad y los recursos para alcanzar las metas organizacionales. De acuerdo a Mintzberg³¹, las partes básicas de la organización son seis: el ápice estratégico (que vigila la totalidad del sistema), el núcleo de las operaciones (personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios), la línea intermedia (autoridades entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico), la tecnoestructura (analistas fuera de la línea de autoridad que desempeñan tareas administrativas), apoyo administrativo (unidades administrativas que proveen servicios internos) y la ideología (la cultura organizacional)³².
 - Dirección: Explica cómo desde los altos mandos se toman decisiones, influyendo y motivando a los empleados para que realicen las funciones propias de su trabajo.

Como particularidad propia de la investigación se ha incluido una dimensión más:

²⁸ Ibid. p. 25

²⁹ Definición extraída de la clase 2 del curso de Fundamentos en Gerencia Social. 2013-I. La definición es propuesta por el catedrático de la materia.

³⁰ Bobadilla, Percy y Del Águila, Luis. *Planificación Estratégica de las ONGs*. Lima: Pact/Perú, 1998. Primera parte.

³¹ Mintzberg, Henry. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997

³² La ideología se desarrolla como una dimensión aparte.

Cultura organizacional³³: está referida a un sistema de significado compartido entre los miembros de la organización. Entre sus características esenciales se encuentran: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

La gestión del objeto de estudio tiene la particularidad de intervenir en el sector educativo. Desde este punto de vista la gestión también busca vincular espacios pedagógicos, desde la metodología de intervención en escuelas públicas desarrolladas por Enseña Perú, con aspectos institucionales relacionados a los objetivos de la organización³⁴ de tal manera que se logre la calidad educativa desarrollada por la organización en la escuela pública entendida como el desarrollo integral de los estudiantes.

El análisis de la gestión está sujeto a la siguiente tipología³⁵:

- Gestión Oligárquica: Modalidad de gestión en la cual las decisiones son tomadas exclusivamente por quien o quienes dirigen la organización. Todo el poder establecido institucionalmente se concentra en este espacio y no existen mecanismos de delegación de autoridad y responsabilidad formalmente establecidos.
- Gestión Selectiva: Favorece o genera ventajas para cierto tipo de personas o grupos en desmedro de otras sea por estatus (socio, director, jefe de equipo, entre otros) o por pertenecer a un grupo de poder establecido (formal o informal).
- Estilo de Gestión Representativo: En esta modalidad de gestión la instancia de mayor poder de decisión es percibida como representativa de las opiniones e intereses de todos los integrantes de la organización, sea porque participan en ella o porque tienen a una persona que los represente. Como consecuencia, los miembros se sienten parte de las decisiones y no objetos de éstas.
- Ciclo de la política: Basado en una racionalidad técnica, se considera que existen un conjunto de pasos y procedimientos para conseguir que la propuesta o política

³³ ROBBINS, Stephen. *Cultura Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall, 1999. Capítulo 16.

³⁴ Idea extraída de la versión digital del documento "Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana. Estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima" desarrollado por Ministerio de Educación. Se encuentra en la siguiente dirección: http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/cualitativo/estudio_cualitativo.pdf

³⁵Bobadilla, Percy. "Poder y Gestión Institucional en la ONGs". En: Debates en Sociología No. 19, Lima, 1995.

sea eficaz y eficiente. Se ofrece un servicio, el cual desde una “perspectiva de la producción donde una aproximación con lógica económica es predominante...”³⁶ para lograr un producto o servicio. De acuerdo a la investigación y al objeto de estudio, esta lógica está constituida por un conjunto de *procesos de gestión y funcionamiento* definidos como un conjunto de acciones o etapas que se dan en la organización, orientadas a obtener un producto o resultado determinado. Este resultado puede ser un bien o servicio intermedio o final que involucra la participación de diferentes actores internos de la organización así como la relación con actores externos a la gestión de la organización que gestiona una política.

Esta perspectiva tiene en cuenta tres componentes que ayudan a medir una iniciativa: eficiencia (referido al grado alcanzado para la consecución de resultados) eficacia (relación existente entre los productos conseguidos y los costos invertidos). La combinación de los dos permite efectividad de la gestión de la organización.

- **Círculo de las políticas:** Desde una racionalidad dialógica, se plantea que una política es producto de una acción con idas y venidas donde interesa comprender el grado de involucramiento de los actores y sus acuerdos y no solo el aspecto técnico de la propuesta³⁷. Esta propuesta ayuda a identificar a los actores que participan en la iniciativa de la asociación Enseña Perú. Esta perspectiva contribuirá al entendimiento de las relaciones e interacciones generadas en la propuesta de Enseña Perú con los diferentes actores que intervienen.

Se busca dar cuenta de la interacción que se da entre EP y estos actores para trabajar los intereses que tienen en común respecto a la educación. El tipo de relación desarrollada en esta interacción tiene dos componentes: el carácter formal como roles claramente definidos y convenios legalmente acordados y el carácter informal como conductas en el acontecer cotidiano de las relaciones generadas.

³⁶ Tovar, Teresa. *Dos racionalidades para entender y analizar las políticas sociales*. El texto es parte del material del curso de “Investigación en Gerencia Social” de la Maestría en Gerencia Social, PUCP – Semestre 2013-II.

³⁷ Ibid.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La forma de investigación seleccionada es el estudio de caso. Se consideró que esta forma es apropiada ya que el objeto de estudio ha planteado interrogantes sobre la manera cómo se gestiona e implementa una política social educativa impulsada por la Asociación Enseña Perú. El caso de Enseña Perú por los resultados obtenidos es un caso diferente a otras iniciativas a nivel del sector privado, de la sociedad civil y el sector público. La apuesta de esta organización convoca a actores del sector público y privado, gestionando la participación de profesionales para que sean parte de la iniciativa de la organización³⁸.

El conocimiento que se quiere aportar con la investigación es del tipo explicativo en tanto que ha buscado dar razones sobre la naturaleza del objeto estudiado, es decir, dar cuenta de cuáles son las características de la gestión de Enseña Perú que permite explicar las razones del éxito obtenido en las acciones llevada a cabo por la organización³⁹. En esta forma de investigación los actores identificados han sido importantes para explicar la manera cómo se desempeña EP y los procesos e interacciones que hay detrás del funcionamiento de la organización. De esta forma, se ha hecho énfasis tanto en las percepciones de los actores involucrados como en su interacción y los procesos identificados durante la investigación.

A partir de la forma de estudio seleccionada se ha propuesto la estrategia cualitativa que ha servido para profundizar y comprender con mayor precisión el caso singular de la asociación Enseña Perú: las características de su gestión, los procesos internos que se generan, las relaciones surgidas entre diferentes actores, la adecuación de la metodología de enseñanza de EP al contexto específico de las instituciones educativas en las que se interviene y las características de los profesionales que participan en la organización.

La investigación ha tenido como principal unidad de análisis a la organización: Enseña Perú. La muestra se considera significativa en cuanto se pueden verificar resultados concretos a nivel del servicio que brinda (la mejora del nivel de calidad de educación) en las escuelas en las que intervienen. Sus resultados no solo toman como referencia el aprendizaje y obtención de conocimiento sino también, el desarrollo de habilidades

³⁸ La información vertida se ha basado en el material del curso de mismo nombre "Investigación en Gerencia Social". P. 117.

³⁹ Ibid.

sociales de los alumnos de las escuelas. De esta forma, existen evidencias que la iniciativa de EP ha generado mejoras en todos los colegios intervenidos.

a) Variables e indicadores:

Las variables usadas son las siguientes:

- Características de la Gestión de Enseña Perú
- Procesos de gestión de la organización
- Relación con el sector público
- Relación con el sector privado
- Adecuación de la Metodología de Enseñanza
- Características desarrolladas por los profesionales de EP

Los indicadores han sido elaborados tomando en cuenta las ideas fuerzas identificadas en las definiciones de las variables y el conocimiento y la posibilidad de tener acceso a la información así como la existencia de la misma. De esta forma se ha pretendido abarcar todas las dimensiones que componen a las variables las cuales a su vez son elementos extraídos de las preguntas de la investigación.

A partir de la propuesta metodológica de la investigación se ha determinado el uso de:

- La no cuantificación de la mayoría de las variables ya que por la forma de investigación, estudio de caso, se desea profundizar en el rol de los actores involucrados. Se definieron aspectos específicos de las variables que han permitido captar mejor la complejidad de la realidad a investigar
- Indicadores cuantitativos: Referidos principalmente a cantidades ya que se cuenta con información estadística para recabar información.
- Indicadores cualitativos: Se busca medir la variable “nivel de calidad educativa desarrollada por Enseña Perú en la escuela pública”. Se analiza el compromiso, empatía, autoconfianza, perseverancia entre alumnos de las escuelas y los profesionales EP que brindan las clases, y el nivel de conocimiento de los alumnos.

b) Unidades de análisis y Fuentes de Información

La investigación tiene las siguientes unidades de análisis: Enseña Perú, profesionales de EP, aliados privados, aliados públicos y escuelas públicas. Estas comprenden el

objeto de estudio de la investigación. De acuerdo a las unidades de análisis, se han utilizado los siguientes tipos de fuentes

1. Primarias: Fuentes que proporcionarán información de primera mano para la investigación

Unidad de Análisis: Organización Enseña Perú

Fuentes:

- Director Ejecutivo de EP
- Director del Programa de EP
- Gerente del área de desarrollo y marca EP
- Gerente del área de Gestión Institucional EP
- Gerente del área de Reclutamiento y Selección EP
- Jefe Macrorregional del Programa de Liderazgo EP
- Tutor EP
- Profesionales EP
- Director de Centros Educativos
- Alumnos de Centros Educativos intervenidos
- Profesores de Centros Educativos

Unidad de Análisis: Profesionales de EP

Fuentes:

- Director del Programa de EP
- Gerente del Área de Reclutamiento y Selección EP
- Coordinador de Liderazgo EP
- Profesionales EP
- Director de Centros Educativos
- Alumnos de Centros Educativos intervenidos
- Profesores de Centros Educativos

Unidad de Análisis: aliados privados

Fuentes:

- Director Ejecutivo de EP

- Director del Programa de EP
- Área de desarrollo y marca EP
- Empresarios nacionales

Unidad de Análisis: aliados públicos

Fuentes:

- Director Ejecutivo de EP
- Director del Programa de EP

Unidad de Análisis: Escuelas Públicas

Fuentes:

- Profesionales EP
- Director de Centros Educativos
- Profesores de Centros Educativos

2. Fuentes Documentales: Documentos previos trabajados por Enseña Perú:

- Memoria de EP
- Documento de Planeamiento Estratégico EP
- Tracker (sistema de medición del desempeño de los alumnos) de Enseña Perú
- Estatuto de EP
- Rúbrica para medir habilidades blandas en los estudiantes
- Resultado de encuesta de opinión sobre la imagen de EP.

c) Técnicas de Recolección:

A través de la estrategia metodológica se ha trabajado con los integrantes de la organización, actores aliados de EP y dos colegios de Lima en los cuales interviene la organización. La recolección de información se ha realizado mediante el empleo de las siguientes técnicas: i) entrevistas individuales y grupales que ayuden a profundizar en las opiniones de cada informante y, ii) observación simple que permita dilucidar el accionar de los sujetos principalmente de los profesionales captados por EP y sus alumnos para brindar clases en los colegios de intervención, y iii) revisión documentaria de materiales y documentos que brinden información y data sobre la investigación

Se ha usado las fuentes primarias propias de la investigación que provengan de los actores involucrados y también se tomarán en cuenta fuentes secundarias (estadísticas de las instituciones educativas, del sector educativo, de Enseña Perú entre otros).

d) Dimensiones del estudio

Esta investigación trabaja el caso de las Organización Enseña Perú a partir de los resultados concretos a nivel del servicio que brinda (la mejora del nivel de calidad de educación) en las escuelas donde interviene. De esta forma, se pretende explorar a profundidad las características de la gestión de EP que ha logrado conseguir resultados exitosos y se diferencia de otras organizaciones.

Como se ha mencionado la investigación es cualitativa y por tanto es no probabilística. El método no probabilístico utilizado es Por juicio o Conveniencia (se determina como el método más apropiado de acuerdo a la investigación de caso, donde identificamos la información más relevante). La población a quienes se les ha aplicado los instrumentos de las técnicas de recolección está conformada por:

- Enseña Perú: Se desea conocer el modelo de gestión y su aplicación cotidiana dentro de la organización.
- Profesionales de EP: Se desea conocer las competencias que caracterizan a los colaboradores de EP.
- Aliados privados: Se desea conocer el aporte del sector privado a la iniciativa y las relaciones construidas con EP
- Aliados públicos: Se desea conocer el aporte del sector público y las relaciones construidas con EP.
- Escuelas Públicas. Se han seleccionado dos escuelas públicas intervenidas con el objetivo de conocer la adecuación de la metodología de EP, el desempeño y las características de los profesionales PEP:
 - Colegio Fe y Alegría N° 33 (Secundaria) Tiene un universo de 703 alumnos y 36 profesores. Se ha seleccionado una muestra de 60 alumnos (equivalente a dos aulas en promedio) y 2 profesores. La institución educativa se ubica en la Av. Principal s/n Ventanilla Alta – Callao, Lima, Perú.
 - Colegio Luisa Astrain (primaria). Universo de 199 alumnos y 6 profesores. Se ha seleccionado una muestra de 60 alumnos (equivalente a dos aulas en promedio). Ubicado en Pachacutec, Ventanilla – Callao, Lima, Perú.

TABLA: MUESTRA POR TIPO DE FUENTE

Fuente	Universo	Muestra	Fundamentación de la muestra
Funcionarios de la organización EP	39	7	Se han seleccionado los cargos de mayor importancia en los procesos de gestión de la organización
Profesionales EP	8	4	EP asigna 4 PEP para cada escuela. Se entrevistará a dos de ellos por cada colegio de un total de dos escuelas.
Empresario	20	1	Se seleccionará a 1 empresario involucrado en la participación activa que realiza EP.
Director de Centros Educativos	4	2	Los centros educativos tienen dos directores cada uno (turno mañana y tarde). Se entrevistará un director por escuela (2) que labore directamente con los Profesionales EP seleccionados.
Profesores de Centros Educativos	42	2	Se seleccionará a 2 profesores involucrados en el programa de EP. 1 de la escuela primaria y 1 de la escuela secundaria.
Memoria de EP	1	1	Memoria trabajada para el año 2012
Documento de Planeamiento Estratégico EP	1	1	Documento trabajado para el 2012
Estatuto Constitutivo de EP	1	1	Es el documento legal constitutivo de EP
Rúbrica para medir habilidades blandas en los estudiantes	1	1	Es el instrumento para medir el desarrollo de las habilidades blandas en los alumnos
Resultado de encuesta de opinión	1	1	Es el documento elaborado por IPSOS APOYO que mide el nivel de

sobre la imagen de EP			conocimiento de EP en relación a otras organizaciones
-----------------------	--	--	---

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

a) Estructura Organizacional de Enseña Perú

EP cuenta con un gobierno corporativo que tiene su estatuto, tiene una asamblea de asociados, un concejo directivo, un concejo ejecutivo conformado por reconocidos líderes de opinión y líderes del sector privado.

La estructura organizacional está dividida en dos grandes áreas:

- a. Gerencias programáticas
- b. Gerencias de apoyo

FIGURA 1: ORGANIGRAMA

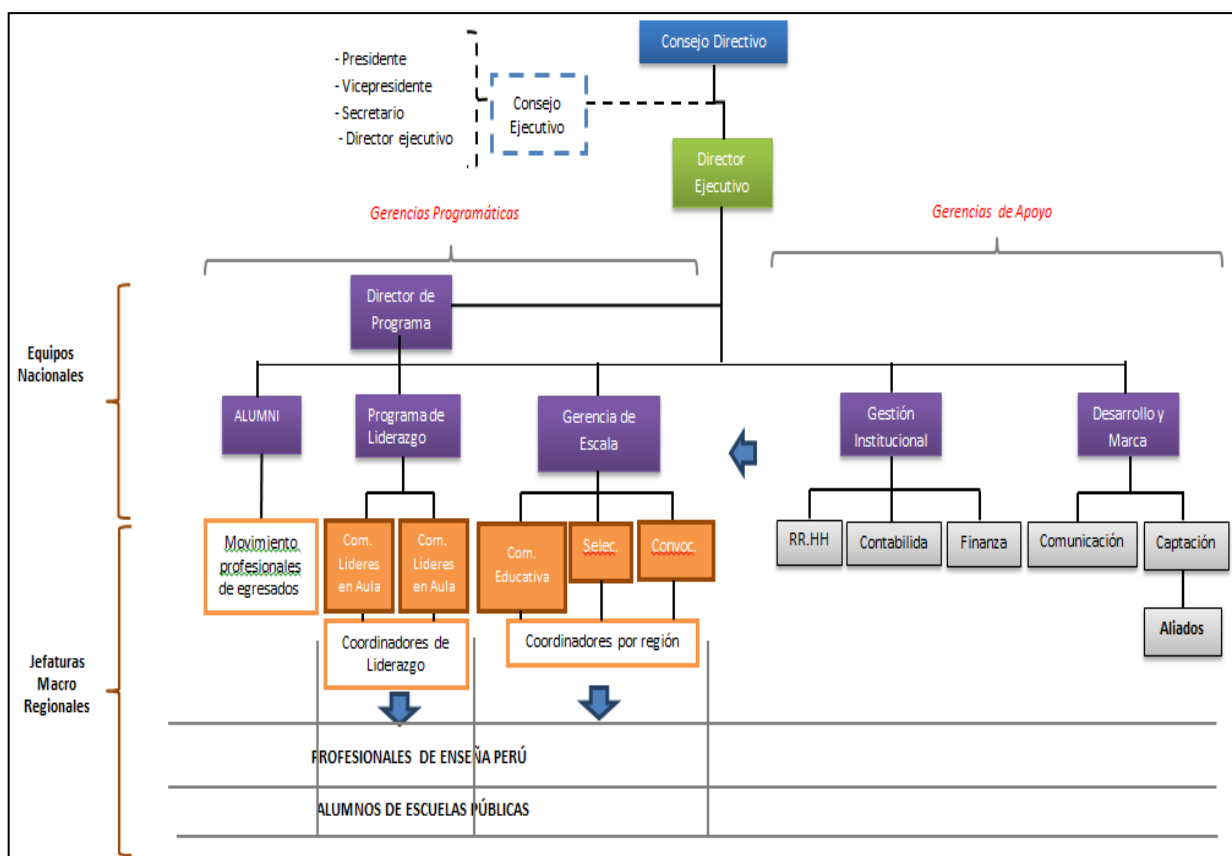


Figura basada en "Estudio de Caso "Enseña Perú" (2013)

Fuente: Elaboración Propia

A la cabeza de la organización está el Director Ejecutivo quien es parte del Consejo Directivo y Consejo Ejecutivo. De acuerdo a su organigrama el Director Ejecutivo (encargado y representante de la organización EP) alimenta y coordina su trabajo con los responsables de dos áreas. La primera, conformada por las Gerencias de Apoyo,

que está integrada por las gerencias de Gestión Institucional (área que trabaja temas de contabilidad, finanzas y recursos humanos), y Desarrollo y Marca (coordina las alianzas y procesos de convocatorias). Cada gerencia con su respectivo equipo brinda soporte administrativo, logístico, comunicacional, entre otros, a las demás gerencias.

La segunda área, la Gerencia Programática, tiene como principal responsable al Director del Programa. Éste tiene bajo su cargo las áreas de Alumni, Programa de Liderazgo y la Gerencia de Escala que en conjunto operativizan todo el proceso de intervención de EP⁴⁰. Bajo el cargo del Director de Programa en coordinación con las demás gerencias se busca que la estructura de funcionamiento sea del tipo matricial, es decir, que cuentan con jefaturas macrorregionales cuya jurisdicción no solo se limita a su región, sino también tienen acceso y soporte con las gerencias y áreas que son parte de la gerencia programática.

De acuerdo a la estructura organizacional se busca que la comunicación y coordinación sea dinámica buscando que en las diferentes regiones donde se interviene tenga igual calidad y atención el servicio que se brinda.

A continuación se identifican los procesos existentes en la organización EP.

b) Procesos existentes en la organización

Como parte del análisis se ha identificado que existen etapas en la organización EP que tienen el objetivo de generar un producto o resultado. Se han identificado tres grandes macro procesos que responden a la manera cómo funciona la estructura organizacional y la división de trabajo de EP⁴¹. Son los siguientes:

- *Proceso de Convocatoria y Selección*: Tiene como objetivo principal seleccionar al profesional EP (PEP) que será preparado para enseñar como profesor de EP. Este macro proceso agrupa a tres procesos que se dan a lo largo de todo el año.

1. El primer proceso identificado es el proceso de identificación del público objetivo, el cual tiene como objetivo atraer a los mejores talentos para que enseñen en las

⁴⁰ Más adelante se detallará en qué consiste cada proceso así como las funciones y grados de coordinación de los principales actores involucrados

⁴¹ Esta parte se ha basado en: GARCIA, Yericca y otros. Estudio de Caso "Enseña Perú" (2013). Trabajo elaborado en la Maestría de Gerencia Social. Ciclo I. Curso Fundamentos en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica. A partir de la investigación se ha profundizado en cada uno de los macroprocesos identificados.

escuelas. En esta primera etapa se llevan a cabo las siguientes estrategias: la primera busca atraer al postulante como parte de la convocatoria, la otra es en sí misma la búsqueda del postulante y por último, la cultivación del postulante de manera que este no abdique durante el proceso de evaluación y una vez que sea parte del programa. La gerencia de Desarrollo y Marca diseña y lleva a cabo una campaña de reclutamiento en la etapa de convocatoria.

2. El segundo proceso es el de selección. EP cuenta con un perfil del postulante el cual contiene una serie de criterios que determinan si un postulante es el que están buscando. Entre los más importantes se encuentran: i) una ubicación relativa aceptable de acuerdo a su orden de mérito en relación a su carrera, ii) contar con experiencia extracurricular significativa, por ejemplo, la participación en un programa de voluntariado. Se busca que el joven profesional cuente con una demostrada vocación de servicio. El perfil tiene un peso importante en la selección.

Para este proceso el postulante pasa por una primera etapa que es la postulación online. *“... Todo aquel que termine su postulación, así haya escrito una línea, pasa a ser revisado, entonces, claro, hay criterio...”*⁴². Se cuenta con un grupo de evaluadores que revisa la postulación online. Una vez que pasa ese filtro, se le invita al postulante que participe durante un día de dinámicas, en la cual se evalúan las competencias que tienen los postulantes.

Son siete competencias evaluadas durante esta etapa. Estas han sido elegidas de acuerdo a su misión y valores. Las más importantes son: liderazgo, el trabajo en equipo, influencia y motivación, entre otras. Estas son medidas de acuerdo a 5 niveles de manera que cada competencia tiene un nivel mínimo que determina si el postulante aprueba o no. Solo pasan aquellos que tengan como mínimo nivel intermedio.

Es importante mencionar que los evaluadores no solo están conformados por el equipo de colaboradores sino también por un conjunto de personas que son colaboradores voluntarios los cuales son parte de las empresas socias. Se coordina previamente con ellos para que participen en el proceso. Se tiene con ellos un “mini proceso de selección”, es decir, *“...no es que el que quiera ser evaluador y ya va a ser...”*⁴³. Los mismos profesionales EP que han culminado el programa son invitados a que postulen y formen parte de los evaluadores y tienen una etapa de

⁴² Declaraciones de la gerencia de Escala

⁴³ Gerencia de Escala

entrenamiento. El proceso de selección se considera muy exigente. Como dato estadístico, el 2013 tuvieron aproximadamente 1100 postulantes que terminaron el proceso de evaluación online⁴⁴. De este grupo de participantes solo 65 fueron finalmente elegidos como profesionales de EP:

- Finalmente, dentro de la gerencia de escala, se encuentra el área de Comunidad Educativa, la cual se encarga del proceso de colocación, el cual responde a la coordinación con las autoridades educativas en los distintos lugares y zonas donde interviene EP para derivar a los PEPs de manera que encuentra una determinada plaza.

**FIGURA N° 2
CONVOCATORIA Y SELECCIÓN**



Figura basada en "Estudio de Caso "Enseña Perú" (2013)

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁴ Dato proporcionado por la gerencia de Escala

El Macro Proceso “Programa de Liderazgo” involucra un proceso de trabajo de dos años con el profesional EP. Se trata de una experiencia cuyo gran aporte es el “trabajo en la cancha” ya que se busca que el profesional desarrolle su talento de manera práctica y vivencial. Es un espacio que se caracteriza por tener altos niveles de presión pues constantemente se busca que el PEP produzca resultados tanto en su desempeño como el logro en el aula. Este macroproceso tiene procesos internos:

Entrenamiento Virtual: Una vez que son aceptados, se les asigna un coordinador quien está a cargo de un grupo de PEPs. En la primera etapa se les entrega a los profesionales durante el mes de diciembre una serie de textos, casos y lecturas que representa a nivel teórico “... la mentalidad del modelo...”⁴⁵ de EP. Es un libro con lecturas reflexivas que sirven para evaluar al PEP a través de tareas que son revisadas por las personas que están bajo su cargo. En esta etapa constantemente reciben “feedback”.

La siguiente etapa de preparación es el Instituto de Verano (INVE), el cual se describe como un espacio de entrenamiento intensivo de 5 semanas durante los meses de enero y febrero (se alquila una casa en Lima para que los PEP se internen). El objetivo del INVE es que el profesional cuente con herramientas a través de experiencias vivenciales para que pueda asumir exitosamente las responsabilidades que tendrán como profesores en el aula. Este instituto es un internado de lunes a viernes y se caracteriza por ser vivencial porque desde la segunda semana los PEP ya se encuentran al frente de un grupo de alumnos.

EP aprovecha la temporada de verano y se alía con los colegios del Callao para que enseñen en los ciclos vacacionales. La preparación busca desarrollar habilidades en los siguientes puntos: i) Liderazgo en aula: contar con habilidades para dirigir a los alumnos a manera de un gerente y su equipo donde es primordial lograr el éxito del conjunto, ii) Liderazgo sistémico: el cual es un enfoque que se trabaja a través de cursos con los PEPs para que sean capaces de movilizar y causar impacto más allá del aula⁴⁶. Si bien es importante que el profesional esté preparado para enseñar con excelencia determinada materia, el profesor debe ser capaz de liderar a su equipo, y lograr un cambio importante durante los dos años en el programa.

Precisamente, al consultar sobre los casos de cambios repentinos en las materias, el Director de EP señala: “... *creemos que los que mejor enseñan no son los que mejor*

⁴⁵ Declaraciones del Director de programa

⁴⁶ A través de una alianza con una reconocida consultora se ha logrado que los PEP reciban cursos de liderazgo

saben matemática sino los que saben liderar mejor a su equipo, entonces la forma como nosotros le enseñamos a enseñar aparte de matemáticas y comunicación, justamente le enseñamos las habilidades en liderazgo que todo gerente debe tener". Esto también sirve de forma práctica ya que se ha tenido casos donde PEPs que ya estaban destinados para enseñar una determinada materia, por un cambio de planes en el centro educativo, han terminado enseñando otra.

La siguiente etapa es *la docencia durante dos años* que debe asumir el PEP. Durante el primer año se busca que el profesional afianza sus relaciones no solo en el aula sino también en el centro educativo, y poco a poco vaya consiguiendo los resultados esperados. Con el acompañamiento del coordinador de liderazgo, encargado de orientar y visitar al PEP cada dos semanas durante los dos años, se busca que el profesional EP sea evaluado, encuentre apoyo y un espacio de retroalimentación para que pueda cumplir con sus metas trazadas. En el segundo año el PEP debe llevar adelante un proyecto en la comunidad que vaya más allá del colegio. El PEP debe encargarse de la gestión, recursos y aliados que sean necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Como se ha comentado durante este proceso los PEPs reciben una serie de cursos (no solo durante el INVE) que consolide y soporte su preparación durante todo el programa de liderazgo. De acuerdo al director de programa, este proceso tiene un formato tipo maestría. Cada etapa en el programa constituye un semestre con un grupo de cursos de deben llevar los PEP incluyendo pasantías dirigidas a los profesionales. De acuerdo a la experiencia que han tenido los últimos años se ha buscado ordenar esta forma de trabajo de manera que los PEP puedan acceder a los cursos sin inconvenientes.

Es importante destacar que dentro de este proceso de preparación se brinda el servicio de coaching a los PEP. Luego de su primer año como PEP se les asigna un empresario reconocido que brinda apoyo a EP para orientarlo en relación a la visión que este tiene en su desarrollo profesional. Esta asesoría brindada representa un acercamiento del PEP al mundo empresarial, que es el que se busca para que luego pueda insertarse. Sin embargo, se reconoce que aún no todos los PEP han podido tener este servicio debido a problemas de coordinación con los mismos empresarios y también por la locación donde se encuentran varios de los PEP, algunos de ellos enseñan en escuelas ubicadas en comunidades campesinas alejadas de la ciudad.

FIGURA N° 3: PROGRAMA DE LIDERAZGO



Figura basada en "Estudio de Caso "Enseña Perú" (2013)

Fuente: Elaboración Propia

Por último, el macroproceso ALUMNI: Está muy ligado al programa de liderazgo. Tiene como fin vincular y mantener en contacto a los diferentes PEPs una vez que egresan del programa de liderazgo. El objetivo es mantenerlos conectados a manera de una red de tal forma que se pueda mapear los impactos que ellos logren una vez que se inserten en el mercado laboral.

Si bien el objetivo es que ellos se posicionen en puestos claves en el sector privado, en la actualidad un 70% se encuentra en el sector público⁴⁷. El director de programa menciona que el sector privado es un grupo de influencia muy fuerte. Además la mayoría de los fondos que capta EP provienen de este sector.

En la actualidad se ha formado una comunidad llamada Alumni. De acuerdo a la página Web de EP esta tiene el siguiente propósito: "Construir una comunidad interconectada y auto sostenible de agentes de cambio que potencien su liderazgo y orienten sus

⁴⁷ Declaraciones del Director de Programa

intereses profesionales para impactar en el sistema educativo”. Aún así, se reconoce que este proceso aún debe seguir consolidándose ya que no es fácil lograr que todos los profesionales egresados del programa se mantengan en contacto.

c) Características de la Gestión de Enseña Perú

La modalidad de gestión de EP tiene un carácter privado con elementos de las diferentes tipologías que maneja el marco teórico de la investigación⁴⁸. Por un lado, se tiene una gestión Oligárquica⁴⁹ pues centra sus decisiones más importantes en la cabeza del Director Ejecutivo. Sin embargo, lo interesante es que la organización cuenta con espacios que propician la delegación de responsabilidades y comunicación de directivas y actividades: la reunión del directorio que se reúne 4 veces al año, el concejo directivo que se reúne todos los meses y el comité gerencial que se reúne cada semana o quince días. Este tipo de funcionamiento ha sido beneficioso para el logro de resultados y la toma de decisiones generando ventajas en los niveles de coordinación⁵⁰ así como acciones de tipo representativas.

⁴⁸ Bobadilla, Percy. “Poder y Gestión Institucional en la ONGs”. En: Debates en Sociología No. 19, Lima, 1995.

⁴⁹ Modalidad de gestión en la cual las decisiones son tomadas exclusivamente por quien o quienes dirigen la organización. Todo el poder establecido institucionalmente se concentra en este espacio y no existen mecanismos de delegación de autoridad y responsabilidad formalmente establecidos. Bobadilla, Percy. “Poder y Gestión Institucional en la ONGs”. En: Debates en Sociología No. 19, Lima, 1995.

⁵⁰ Definición extraída de la clase 2 del curso de Fundamentos en Gerencia Social. 2013-I. La definición es propuesta por el catedrático de la materia.

A continuación se detalla y analiza la gestión de EP:

1. *Planeación:*

El planeamiento estratégico y su cumplimiento desde sus líneas más generales, tiene como principal responsable al Director Ejecutivo de EP, quien es responsable del “...nivel macro de todo el plan...”⁵¹. Este coordina las políticas más generales con los gerentes de su Staff quienes a su vez deben plasmarlo en el trabajo que realizan a nivel operativo con sus diferentes equipos.

El 2012 Enseña Perú elaboró su plan estratégico estableciendo 5 objetivos estratégicos con sus respectivas metas.

Lograr “puntos de prueba” de transformación educativa, con foco en aulas y colegios, que legitimen el movimiento y sean replicables por el sector público.
Ser una fuente preferida y descentralizada de reclutamiento de Líderes por las mejores empresas y las organizaciones de alto impacto educativo.
Construir las bases de la comunidad de Líderes con una plataforma activa y abierta.
Fortalecer la sostenibilidad de la organización aumentando su patrimonio y mejorando sus procesos y sistemas.
Ser considerados por el sistema de educación pública y el sector privado como una pieza que agrega valor.

Planeamiento Estratégico EP 2012-2016⁵²

Dentro de los últimos dos años se han realizado una serie de cambios de perspectiva de mediano y largo plazo donde se establecen dos grandes prioridades para la organización que son impulsadas desde la Dirección Ejecutiva de EP:

i) La primera es el posicionamiento de la marca Enseña Perú, es decir, que esta sea reconocida por su público objetivo. Tal como el responsable de la gerencia de desarrollo y marca menciona, se busca que EP se convierta en un punto de referencia, por

⁵¹ Declaraciones del Director Ejecutivo

⁵² Documento Planeamiento Estratégico de Enseña Perú 2012-2016

excelencia, de formación de líderes en el Perú, y por ende, para el sector privado y público. En la práctica EP es un espacio de captación de jóvenes valores profesionales con un desempeño orientado al logro de resultados. Se considera que el proceso de convocatoria y reclutamiento es clave para lograr el posicionamiento buscado. Como menciona la Gerente de Gestión institucional "... *trabajamos en base a escala, al crecimiento de ENSEÑA. Al tipo de personas que queremos reclutar (PEP)*"⁵³. Para lograr este objetivo Enseña Perú debe contar con el mejor talento "... *tener a los 10 primeros de la Pacífico, Católica, UPC, de Lima y San Marcos...*"⁵⁴. Actualmente se cuenta con profesionales que están en el tercio superior pero no necesariamente son de las universidades consideradas Top en el Perú⁵⁵.

Para lograrlo es importante contar con los recursos para captar a este tipo de profesionales. De allí el siguiente reto de la organización:

ii) Lograr la estabilidad financiera de EP, la cual ha dependido principalmente de la filantropía de personas interesadas en la educación, el aporte de los socios de EP y de empresas del sector privado. Se plantea diversificar la manera en que se recaudan los fondos y plantear, por ejemplo, la realización de consultorías a entidades públicas y privadas donde se oferte el modelo trabajado por EP. De acuerdo al gerente de Desarrollo y Marca existen formatos de EP en el mundo donde el sector público financia hasta el 60% de los recursos. En cambio en el caso peruano los recursos son 100% recaudados desde el sector privado.

El manejo de la sostenibilidad financiera de EP significa un gran reto para el staff. Su actual plan orientado a los próximos 4 años busca focalizar mejor sus actividades teniendo como premisa las dos prioridades mencionadas arriba. Se es muy consciente que con escasos recursos los objetivos planteados no se podrán alcanzar, por ello se reconoce que la actualización de sus objetivos es un paso importante en la organización. De esta forma, al interior de los equipos de EP se han realizado algunos cambios para ser más efectivos en los resultados que buscan.

2. *Dirección y toma de Decisiones:*

Las decisiones son tomadas desde los más altos cargos de la organización, encabezada por el Director Ejecutivo y los gerentes de las diferentes áreas que conforman la estructura de la organización. En este nivel se reconoce en la organización una dirección

⁵³ Declaraciones de la Gerente de Gestión Institucional

⁵⁴ Declaraciones Director de Programa

⁵⁵ Ibid.

del tipo representativa⁵⁶. Es decir, desde los más altos cargos se propicia la participación de las diferentes gerencias de EP buscando su aporte. Debido a los diferentes espacios de participación y al liderazgo de los gerentes se tiene la cualidad de que las directivas lleguen a todas las áreas de EP y sus equipos. Estas decisiones influyen en el proceder y cumplimiento de funciones de los empleados.

A continuación se describen los cargos principales explicando sus funciones, nivel de coordinación y los actores involucrados en este proceso:

- *Director Ejecutivo*: tiene principal participación en la dirección estratégica de organización a nivel nacional. Como parte de esta debe reunirse 4 veces al año con el Consejo directivo el cual está conformado por el directorio de la organización. En este espacio el director relata su función: “...llevar la junta con el presidente, con la agenda más relevante (para la agenda global de ENSEÑA), además de proponer temas, llevar información necesaria para tomar decisiones estratégicas”⁵⁷.

El director cumple también el rol de un facilitador ante los gerentes de su equipo, debe transmitir las estrategias de forma clara a todos. Para ello existe el *comité de gerencia* donde se transmite los acuerdos con el directorio y también se discuten e informan asuntos a nivel gerencial con los diferentes responsables. Otra función muy importante a nivel de visibilidad es ser “el vocero oficial de ENSEÑA PERÚ”, es decir, el director ejecutivo también es un representante de la organización ante diferentes eventos institucionales donde EP participe. Normalmente se trata de eventos nacionales e internacionales donde participan aliados (del sector público o privado), potenciales aliados así como organizaciones pares del medio. Adicionalmente tiene reuniones individuales con cada gerente del staff para informar sobre las estrategias que se están siguiendo en la organización principalmente aquellas que afectan a una determinada área.

Cuenta con información de la organización que le permite tomar decisiones de tipo estratégicas en relación a EP. Esta es proporcionada esencialmente por los gerentes.

- *Director de Programa*: Lidera todo el proceso de selección así como el programa de liderazgo incluido el trabajo que se realiza con el área de gestión del conocimiento. Hacia arriba rinde cuentas al Director Ejecutivo y está en constante coordinación con cada responsable que está bajo su dirección: Gerencia de Escala, Jefa macro regional de programa de liderazgo de Lima y Cajamarca, Jefa macro regional de

⁵⁶ Bobadilla, Percy. “Poder y Gestión Institucional en la ONGs”. En: Debates en Sociología No. 19, Lima, 1995.

⁵⁷ Declaraciones del Director ejecutivo

programa de liderazgo de la Libertad y Arequipa, y también la red ALUMNI. Busca el trabajo articulado entre las distintas áreas que tiene bajo su cargo y recibe información *de éstas así como del área de la gestión de conocimiento*.

- Gerencia de Escala: Esta gerencia responde al Director de Programa, y está encargada del proceso de reclutamiento, que es la convocatoria de quienes postularán para convertirse en profesionales de EP. También se encarga del proceso de selección, de manera que inicia la convocatoria desde mitad de año y tiene varias etapas y el último, el proceso de colocación, en donde se ubica al profesional elegido según cumpla determinadas características. Su nivel de coordinación se extiende a nivel nacional
- *Jefa macro regional de programa de liderazgo de Lima y Cajamarca*: Su trabajo se enmarca dentro del Programa de Liderazgo. Tiene la función de ejecutar el programa de formación para los coordinadores de liderazgo que son quienes acompañan a los PEP durante su formación y trabajo en el aula. Por otro lado, es responsable de dar cuenta de los resultados que alcanzan los estudiantes. Él trabaja con los coordinadores de liderazgo es clave para modelar el perfil del PEP. Por ejemplo: el año 2014 se ha implementado el programa de formación para coordinadores de liderazgo. El programa incluye sesiones presenciales cada 15 días e incluye mini-retiros y retiros. El primero está dirigido a los grupos de equipo regionales. Además realizan acompañamiento a los coordinadores de liderazgo en su proceso de acompañamiento, de manera que puedan brindarle feedback.
- *Jefa macro regional de programa de liderazgo de la Libertad y Arequipa*: Se especializa en el trabajo de la currícula del programa de liderazgo y al igual que el caso de la Jefa de Lima y Cajamarca está a cargo del diseño, monitoreo y capacitación de los coordinadores de liderazgo que ejecutan el programa de liderazgo.
- *La Gerencia de Desarrollo y Marca*: tiene las siguientes funciones: la primera es la búsqueda de fondos para financiamiento la cual se centra principalmente en el sector privado. Otra función busca es el posicionamiento de la marca Enseña Perú. Para esto se consta con una serie de campañas llamadas centrales como la campaña de reclutamiento (captación de profesionales egresados) o la campaña de recaudación de fondos.

A nivel de la relación con aliados, esta gerencia se encarga del trabajo con las empresas a través de actividades corporativas, alianzas de marcas, alianzas de

valor o pro bono y la relación con los filántropos que son los individuos que donan determinadas cantidades de dinero para llevar a cabo el programa. Actualmente la orientación de trabajo se ciñe a la misión y visión de la organización, y las estrategias para el posicionamiento de la marca llevan esta orientación, sin embargo, se reconoce la posibilidad de realizar otro tipo de acciones para lograr la autosostenibilidad financiera de EP.

Desarrollo y Marca a nivel de su relación con las otras áreas participa coordinando con el director ejecutivo las estrategias para el posicionamiento de la marca, y apoya principalmente a la gerencia de escala brindando soporte a través de las coordinaciones y puesta en marcha de la campaña de reclutamiento. En el caso del programa de liderazgo, este le proporciona datos y resultados que son procesados para que se reporte a los socios y también se coordina con el director del programa para que los socios realicen actividades de voluntariado y visiten los colegios donde se encuentran los profesionales de EP.

- *Gerencia de Gestión Institucional:* se encarga del soporte y servicio de EP. Tiene a su vez a cargo a tres áreas: contabilidad, finanzas y tecnología y gestión de talento. La labor de contabilidad y el área financiera es llevar las finanzas de EP. “Desde la conformación de presupuestos, la elaboración de estados financieros todo lo que es el soporte financiero contable de la organización”⁵⁸. Existe un proceso de trabajo en esta área que va desde el control del presupuesto y su ejecución así como la realización de monitoreos mensuales. Se apoyan con un sistema interno de control, el cual se ha podido obtener gracias al apoyo de Teach For All (partner de la organización).

La gestión del talento es una iniciativa que se ha tenido recientemente. La gerencia se encarga del manejo de los recursos humanos y tienen como objetivo reclutar al mejor talento. Trabaja todo lo relacionado al Staff de EP, desde el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y salida a nivel nacional. Para brindar capacitaciones se gestiona alianzas con los aliados que tiene la organización para que por ejemplo, brinden cursos sobre presupuesto u otros cursos con un precio especial. Así menciona la gerenta lo siguiente sobre un aliado:

⁵⁸ Declaraciones de Gerenta de Gestión Institucional

“...Seminario es un partner bien potente, pues llevamos cursos donde solo pagamos el costo de materiales. Eso permite tener un curso de liderazgo adaptativo (para los gerentes)”⁵⁹

A nivel del soporte tecnológico, se cuenta con un equipo cuyo servicio se terceriza a través de una empresa que les brinda soporte técnico para la gestión. El soporte de software es muy importante porque se debe gestionar a nivel nacional. Por ejemplo, se ha contado con el apoyo de Microsoft (un partner en tecnología), el cual donó un software específico para organizaciones sin fines de lucro.

3. Cultura organizacional en Enseña Perú

El sentido de un colectivo es una característica común de los integrantes de la organización incluyendo a los profesionales EP convocados. Cuenta con un sistema de significado lo suficientemente cohesionado que brinda resultados a sus integrantes⁶⁰.

Todos sin excepción comparten la misma visión que tiene EP: lograr una educación de excelencia para la población a través de la formación de agentes de cambio. Este objetivo de largo plazo le da un sentido al trabajo que realizan los integrantes de Enseña Perú. Saber lo que se quiere es un rasgo que caracteriza al personal de la organización: *“...En ENSEÑA el Staff está convencido que la educación es lo que va desarrollar el país. Hay una cultura de compromiso”⁶¹.*

Es muy interesante resaltar que la motivación de los integrantes del Staff no necesariamente tiene un componente económico, ellos mismos reconocen que comparado a la competencia o empleo en otras empresas, los sueldos que tienen no son proporcionales a las responsabilidades y funciones que desarrollan pero recalcan que lo que realizan les generan mucha satisfacción y les proporciona la motivación para continuar adelante aún a pesar de las dificultades que puedan tener. Muchos de ellos tienen familia y a pesar de ello han decidido continuar en EP valorando siempre el objetivo de su labor:

“Estoy muy orgulloso de haber tenido la oportunidad de entrar aquí. Pues es un tipo de organización que puede cambiar. Es diferente trabajar con este nivel de propósito, el nivel de búsqueda de excelencia es alucinante. Tú día a día es incomparable”⁶²

⁵⁹ Declaraciones de la Gerenta de gestión institucional

⁶⁰ ROBBINS, Stephen. *Cultura Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall, 1999. Capítulo 16.

⁶¹ Declaraciones de la Gerenta Gestión Institucional

⁶² Declaraciones del Gerente de Marca y Desarrollo

Se ha generado un alto sentido de pertenencia, que a manera de una militancia moderna permite internalizar a todos los integrantes de EP los objetivos de la organización y motivarlos para que se cuente con el máximo involucramiento en la propuesta⁶³. Citando a Henry Mintzberg, el “adoctrinamiento”⁶⁴ que promueve Enseña Perú es efectivo en tanto empata las expectativas personales de sus integrantes con los objetivos de la organización.

“...yo trabajo enganchada a un propósito y eso me da mucha satisfacción a las cosas que hago, pero por otro lado, el otro elemento que no lo sabía al inicio pero que lo descubrí con el paso del tiempo es la cultura de Enseña Perú, el tema del respeto por lo que haces, confianza en lo que haces, respeto como persona, no solamente como profesional, consideración por el otros, las relaciones humanas que generas son muy buenas...”⁶⁵

Ahora bien, para contrarrestar el tema de la alta carga laboral, el año 2013 se estableció una política familiar de manera que se promueva que el colaborador distribuya su tiempo adecuadamente para que el trabajo no consuma su tiempo a nivel de su vida personal. Aun así, desde la dirección ejecutiva se sabe muy bien que las condiciones laborales en el sentido económico deben ir mejorando paulatinamente por ello es muy importante el trabajo de la diversificación de la captación de fondos.

Un elemento que aporta a la cultura de trabajo es el estilo de trabajo que tiene EP: existe flexibilidad del horario de trabajo que tienen los colaboradores. Es decir ellos pueden manejar su tiempo y horario de acuerdo a las responsabilidades que tengan. Todo esto se permite en tanto su trabajo se plasme a través de la consecución de resultados concretos para la organización. Y este último es otro elemento muy importante para EP. No solo es una organización con alto sentido de compromiso y pertenencia sino también tiene una cultura orientada al logro. Constantemente se busca resultados en relación a los objetivos que tienen: “... aquí lo importante es efectivamente que traigas los resultados, entonces eso es parte de la confianza...”⁶⁶. Tal característica se practica

⁶³ GARCIA, Yericia y otros. Estudio de Caso "Enseña Perú" (2013). Trabajo elaborado en la Maestría de Gerencia Social. Ciclo I. Curso Fundamentos en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica.

⁶⁴ Mintzberg, Henry. *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

⁶⁵ Declaraciones de Connie Zapata

⁶⁶ Ibid

desde los más altos cargos de la organización hasta el trabajo en las escuelas que realizan los PEPs con sus alumnos.

Por otro lado, otro punto importante que aporta al significado de ser parte de EP, es que las gerencias y sus jefaturas están también involucradas en el proceso de formación del PEP. En coordinación con sus equipos los gerentes participan, por ejemplo, en el Instituto de Verano o durante el proceso de selección, promoviendo la integración y a la vez buscando que los colaboradores apoyen en el proceso y se identifiquen con el objetivo de EP. También cada gerencia tiene la potestad de organizar actividades o eventos para mejorar el clima laboral y fortalecer los vínculos de sus equipos.

Es importante que esta “mística” del trabajo colectivo que da sentido a lo que realiza EP puede enmarcarse en la búsqueda de generar un movimiento que involucra la participación de los colaboradores y aún más allá, a los propios PEP quienes una vez que egresan del programa se busca mantener contacto con ellos y generar una red, desde el rol que cumplan en el sector donde se desempeñen a nivel laboral. De esto se trata la red ALUMNI, la cual aún se encuentra en proceso de consolidación.

d) La importancia de las relaciones con el sector público y privado:

Con el sector público EP realiza un trabajo de coordinación en tres niveles. Busca realizar coordinaciones a nivel del gobierno regional, de la UGEL y los centros educativos a los cuales son enviados los profesionales de EP. En primera instancia se firma un convenio con el gobierno regional cuyo objetivo principal es propiciar el apoyo del primero para que EP coordine con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) correspondiente de la zona y luego EP pueda trabajar directamente con los centros educativos. De acuerdo al director ejecutivo, respecto al trabajo con el gobierno regional, *“Es una parte bien interesante y se da la participación en los espacios de colaboración y aprendizaje.”*⁶⁷

En la práctica la participación de EP ha variado de acuerdo a la región en las que intervienen. Las regiones donde mayor funcionalidad ha tenido los tres niveles de intervención son Cajamarca y Arequipa. Se las cataloga como regiones “*defensoras del modelo*”⁶⁸. Desde las UGELs hay participación por parte de las autoridades para que el modelo propuesto por EP siga aplicándose. En el caso de Lima, se necesita reforzar

⁶⁷ Declaraciones del Director ejecutivo

⁶⁸ Declaraciones del Gerente de Desarrollo y marca

más el trabajo con las UGELs, por ejemplo se cuenta con un convenio con la UGEL de Ventanilla, sin embargo, debido al cambio de autoridades las relaciones en este nivel son mínimas.

A pesar de ello, aún se requiere mayor trabajo de coordinación para las plazas de profesores y los lugares donde se necesita personal. Para lograr mayor protagonismo, es importante que EP sea tomado en cuenta para este tipo de negociaciones. Es decir, tener la capacidad de establecer determinadas condiciones y no depender, por un lado, de las plazas que determinen los colegios y, por otro, orientar su intervención donde el sector privado invierte el dinero. La negociación y trabajo busca “contentar a los dos”⁶⁹, al Estado y a la empresa privada. Por ejemplo, la normativa nacional prohíbe expresamente que profesionales sin título pedagógico puedan enseñar en las escuelas, salvo no se hubiera cubierto la vacante respectiva por un docente y se evidencie la necesidad de otro profesional supletoriamente⁷⁰.

Bajo estas circunstancias, EP realiza convenios con las escuelas donde interviene que contemplan la vacante del docente en la escuela pública y posteriormente solicita a la UGEL el acceso al centro educativo. Una vez ingresado el PEP en el aula, las instituciones públicas tienen las mismas facultades fiscalizadoras respecto a cualquier otro docente.

En el plano informal, EP se relaciona con la Institución Educativa cuando el PEP empieza su labor. De esta manera se construye relaciones con el director y docentes. Se considera que el tema de las plazas tiene mayor dificultad en Lima pues normalmente están cubiertas. Fuera de Lima existe mayor demanda de profesores y el reto es mayor. Lo que se busca es que el trabajo de EP en los colegios sea considerado como un apoyo y no como una competencia por las plazas existentes.

Se desea que gradualmente el Estado se involucre más con el trabajo realizado por EP. Actualmente la intervención en el aula está totalmente financiada por capital privado y el trabajo que realiza EP cubre responsabilidades que el Estado normalmente realiza como, por ejemplo, el sueldo de los profesionales EP que enseñan. Relacionarse con el sector público es fundamental para el desempeño de las actividades de EP.

A lo largo de la trayectoria de EP ha conseguido una serie de aliados del sector privado cuya relación está caracterizada por su aporte financiero así como su involucramiento en determinadas actividades que son parte del trabajo de EP. Mucho de ellos son parte

⁶⁹ Declaraciones del Director ejecutivo

⁷⁰ Extraído de la página del Ministerio de Educación. www.minedu.gob.pe

del directorio que lidera la organización. En la actualidad EP ha establecido la siguiente clasificación aliados:

- Socios Aliados: conformado por empresas privadas que financian a la organización,
- Filántropos aliados, personas naturales que contribuyen de forma personal al movimiento y propuesta de la organización.
- Aliados Institucionales, mediante pro bono brindan apoyo con servicios, know how y experiencia profesional⁷¹.

El rol de estos aliados se caracteriza por los intereses que tienen, y el objetivo de EP es tratar de satisfacerlos y a la vez, beneficiarse de ellos. En las relaciones que generan buscan presentar su propuesta de tal manera que el potencial aliado vea una oportunidad de inversión e involucramiento en su apuesta. No solo se trata de apoyar para que la calidad educativa se eleve sino también para que el aliado vea la oportunidad de encontrar en los profesionales potenciales empleados para sus propias empresas.

Así, existen aquellas empresas que ven su aporte como una inversión desde el plano de la reputación como la búsqueda de un retorno social y aquellos otros aliados que encuentran la oportunidad para aportar desinteresada y solidariamente, y donan dinero creyendo en la propuesta de EP. Estos roles han determinado la organización de EP: en el área de Desarrollo y Marca existe una persona de EP que se encarga de las empresas y todo lo relacionado a ellas y sus intereses y por otro, otra persona que trabaja con los filántropos a través de la recaudación online y la cena de gala.

Se han establecido una serie de actividades para atraer y convocar a sus diferentes aliados: campañas pequeñas, medianas y masivas. Así por ejemplo, con la cadena Starbucks se cuenta con una campaña fija que dura medio año y con el diario La República⁷².

Respecto a este último tema, EP para propiciar el apoyo de sus diferentes aliados organiza un conjunto de campañas y actividades, entre ellas la más importante es la cena de gala, la cual es un evento que se organiza una vez al año donde invitan aproximadamente a 350 personas. Son sus mismos socios aliados quienes lideran la mesa, es decir, compran la mesa e invitan a otras personas interesadas. Este evento es un espacio donde pueden reunirse todos sus socios y filántropos, y representa una oportunidad poco frecuente debido a sus diferentes funciones y tiempos.

⁷¹ Extraído de la página web de enseña Perú: <http://ensenaperu.org/aliados>

⁷² Extraído de declaraciones del Gerente de Desarrollo y Marca .

“Es una cena de más de 300 personas y allí ves a todos los gerentes generales de todas las empresas que nos apoyan más otras personas que se quieren sumar al movimiento o que siempre quieren ir a a la cena...”⁷³

De esta manera la cena llega a recaudar una importante cantidad de dinero, reunir a los diferentes socios y filántropos, y también busca involucrar a otras personas y empresarios interesados en el proyecto de EP.

Dentro de sus diversos aliados, EP también ha desarrollado relaciones de apoyo e intercambio de información y conocimiento que los ha beneficiado en todas las áreas de su gestión. Por ejemplo, se resalta la relación que EP ha desarrollado con la organización internacional Teach For All⁷⁴, la cual ha brindado soporte y asesoría desde que Enseña Perú se creó. El apoyo y soporte por parte de Teach For All ha sido muy importante para la formación de la misma organización en el Perú: *“Básicamente el soporte es cuando naces te ponen una persona para que te dé como experiencia para que sepas como sacar adelante, te ponen como un director...”⁷⁵*

Su asesoría ha sido relevante también a través de la formación de estrategias para iniciar su trabajo en el Perú, no solo desde la gestión sino también desde el nivel de selección y convocatoria de profesionales así como las estrategias para causar impacto en la comunidad. *“Ellos tienen por región... ha ido cambiado... es que por región ellos tienen un encargado de cada tema...”⁷⁶*

Poco a poco EP ha ido adquiriendo mayor independencia pero manteniendo el vínculo con la red Teach For All a través de intercambio de experiencias de otros “Enseñas” alrededor del mundo.

Se organizan encuentros cada cierto tiempo en determinadas partes del mundo donde los diferentes gerentes de diferentes partes de mundo participan brindando información sobre su intervención y experiencias. Es así que la experiencia de Enseña Perú debe catalogarse como particular ya que su caso es uno de los pocos cuyo financiamiento es totalmente asumido por capital privado pues el apoyo estatal se ha manifestado de otra forma lo cual se explicará más adelante. Distinto es el caso de otros países donde el Estado asume un gran porcentaje del presupuesto sobre todo cubriendo los costos del

⁷³ Declaraciones del Gerente de Desarrollo y Marca

⁷⁴ *“Teach For All es una creciente red compuesta por 35 organizaciones asociadas que tienen una visión compartida--el aumentar las oportunidades educativas en sus países. Cada socio selecciona y desarrolla líderes para que enseñen en las salas de clase que más lo necesitan en sus respectivos países y para que trabajen toda su vida para incrementar las oportunidades para los niños”*. Extraído de la página web de Teach For All. <http://teachforall.org/es/nuestra-red-y-su-impacto>

⁷⁵ Declaraciones del Director de programa

⁷⁶ Ibid.

pago a los profesionales que enseñan como profesores en las escuelas. Por otro lado, EP ha puesto mucho énfasis en el empoderamiento y desarrollo liderazgo de sus profesionales EP como un componente esencial para asumir los diferentes retos que involucra el trabajo en el aula y cuyo impacto traspase las propias aulas. A diferencia de EP Teach for all trabaja más en la metodología de enseñanza. De allí que EP considere que no existe dependencia en relación a Teach For All por el contrario, existe una relación de aliado e intercambio de conocimiento que consideran valiosa.

“...en esencia en visión y misión y eso de reclutar a profesionales de distintas carreras meterlos dos años, se mantiene en los 33 países, pero ya en como entrenas a tus profesores, que modelo pedagógico utilizas, cual es el rol del tutor, o sea la persona que acompaña a los coordinadores, todo eso ya depende de cada país”⁷⁷.

En la actualidad de acuerdo a los planes de EP, se busca que la relación con aliados se intensifique aún más y no solo se reduzca a una del tipo transaccional como sucede con varias empresas “...tú me das dinero y yo te doy resultados...”⁷⁸ Existen diferentes formas de relacionamiento tal como se ha mencionado arriba. El riesgo que asume la organización es que si todo se reduce a una transacción monetaria, el día que se termine el aporte o la empresa o socio decida no continuar donando, simplemente se pierda el contacto. El aliado debe creer y estar seguro de lo que busca EP. La experiencia ha demostrado que una vez logrado ello, la inversión es solo una opción más y se abren otras oportunidades de colaboración conjunta (apoyo técnico, voluntariado, pasantías para los PEPs y el staff. “Te abren puertas (te recomiendan) y te dan una valoración altísima”⁷⁹.

e) Análisis de Red en Enseña Perú⁸⁰

A continuación, se busca resaltar el trabajo y relacionamiento que EP ha desarrollado con el sector privado y público⁸¹.

⁷⁷ Declaraciones del Gerente de Marca y Desarrollo

⁷⁸ Declaraciones del Director Ejecutivo

⁷⁹ Declaraciones del Gerente de Marca y Desarrollo

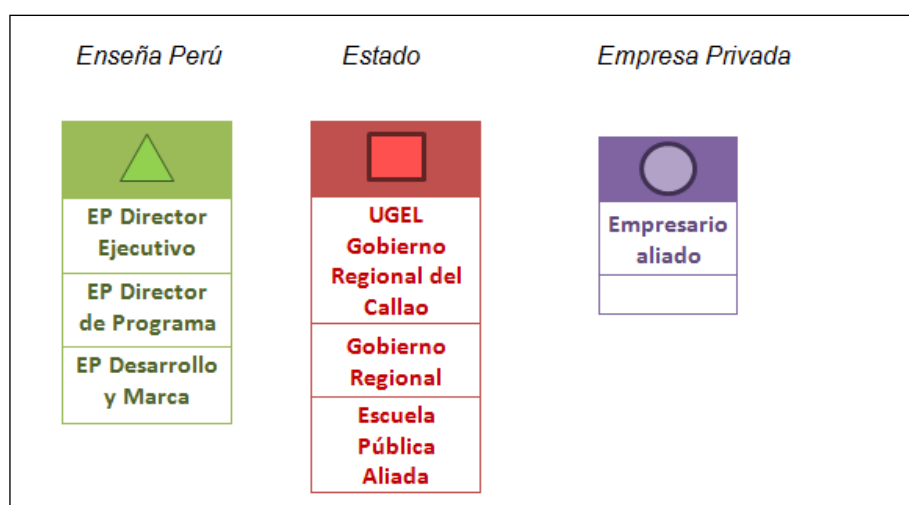
⁸⁰ Basado en: Villasante, Tomás R. “Redes y conjuntos de acción: para aplicaciones estratégicas en los tiempos de la complejidad social”. En *REDES, Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 11 (2). Recuperado desde <http://revistes.uab.cat/redes/article/view/v11-vilasante-martingutierrez/88>

⁸¹ Para lograrlo se analizó las respuestas de las preguntas aplicadas en las diferentes guías de entrevista que recogió las percepciones de los diferentes actores identificados

Tipo de Actores:

Se han identificado los siguientes tipos de actores: Desde Enseña Perú existen tres actores considerados ya que son los que ostentan y realizan funciones de alianzas y trabajo con otros actores: Director Ejecutivo, Director de Programa y Desarrollo y Marca. A nivel del Estado, se identificó a la UGEL Callao (Unidad de Gestión Educativa Local), al Gobierno Regional y a la Escuela Pública. Por último, en el sector público se identificó a la empresa privada.

CUADRO N° 2: Tipo de Actores



Fuente: Elaboración Propia, 2017

CUADRO N° 3: Descripción y roles de grupo involucrado

Grupo Involucrado	DESCRIPCIÓN Y ROL QUE CUMPLE LOS ACTORES EN RELACIÓN A OTROS
EP Director Ejecutivo	Es la cabeza de la organización. Es el encargado y representante de Enseña Perú. Alimenta y coordina su trabajo con los responsables de las áreas que conforma la organización. Es la “cara” de la organización y coordina constantemente con aliados y posibles aliados en beneficio de las acciones de EP.
EP Director de Programa	Tiene bajo su cargo las áreas que en conjunto operativizan todo el proceso de intervención de EP. Coordina el trabajo cotidiano con los aliados, de manera que sus acciones sean coordinadas y conjuntas.
EP Desarrollo y Marca	Es un área de apoyo. Tiene bajo su responsabilidad la comunicación, captación de fondos y manejo con aliados. Trabaja con el director ejecutivo para conseguir fondos y comprometer a los diferentes aliados.
UGEL Gobierno Regional del Callao	Autoridad de gestión educativa competente de la Provincia del Callao. Se coordina las plazas y los lugares donde necesitan profesores para colocar a los profesionales de EP. Es un beneficio y apoyo funcional.
Gobierno Regional del Lima	Autoridad regional de Lima que mediante alianza con EP apoya la inserción de profesionales de EP a los diferentes centros educativos donde intervienen.

Escuela Aliada	Colegio Fe y Alegría N° 33. Busca que los niños se formen como ciudadanos, buscando ofrecerles una educación de calidad. Brinda las facilidades para que los profesionales EP trabajen. Manifiestan su total apoyo al trabajo de EP en tanto que el beneficio es mutuo.
Empresario	Aliado que aporta a través de dinero, información, conocimiento técnico, contactos y/o redes de talento a las acciones que realiza EP en el sector educativo.

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Matriz de Interés de los Actores involucrados

La siguiente matriz muestra el nivel de interés de los actores en la propuesta de Enseña Perú a través de una escala que va desde “muy interesado” hasta “opuesto”. Así también se resume en una columna la motivación del actor identificado.

CUADRO N° 4: Matriz de interés de los actores involucrados

Nombre de Actor:	NIVEL DE INTERES				¿Qué motiva su interés?
	Muy interesado	Interesado	Indiferente	Opuesto	
EP Director Ejecutivo	X				Buscar un cambio a largo plazo que mejore el acceso y la calidad de la educación
EP Director de Programa	X				
EP Desarrollo y Marca	X				
UGEL Gobierno Regional del Callao			X		Su motivación es funcional. Colocar profesores en plazas que no tienen mucha demanda
Gobierno Regional		X			Ha mostrado mayor colaboración sobre todo en otros departamentos del Perú
Escuela Pública Aliada		X			El beneficio es mutuo. Pueden llenar plazas de profesores que faltan ocupar y EP brinda a sus profesionales la

					oportunidad de enseñar
Empresario aliado		X			Es un actor que aporta la mayoría de recursos que mantiene a EP. Su participación se basa en sus intereses de responsabilidad social corporativa así como filantrópicos

Fuente: Elaboración Propia, 2017

En el cuadro resaltan los intereses de actores como el Gobierno Regional, la escuela pública y el empresario. Todos con intereses desde su propio campo de acción, los cuales son concentrados por EP para lograr su aporte conjunto.

Matriz de aproximación al nivel de poder

En esta matriz se entiende poder como la capacidad de influencia que tienen los actores respecto a la propuesta de EP⁸². Existen varios elementos que conforman la noción de poder y que se han desagregado en el siguiente cuadro:

⁸² *Ibíd.*

CUADRO N° 5: Matriz de aproximación al nivel de poder

Actor	Bases de poder							
	Recursos (dinero, bienes)	Información conocimiento crítico	Capacidad de Persuasión e influencia	Representatividad Legitimidad	Prerrogativas legal (liderazgo formal)	Habilidad Pericia Técnica	Fuerza coerción	Nivel de poder
EP Director Ejecutivo	X	XXX	XX	X	XX	XX		11X
EP Director de Programa	X	XXX	X	X	X	XX		9X
EP Desarrollo y Marca	X	XXX	XX		X	XX		9X
UGEL Gobierno Regional del Callao	X	XX	X	XX	XX	XX	X	11X
Gobierno Regional	XXX	X	XX	XXX	XX	X	X	13X
Escuela Pública Aliada	X	X	X	XX	X	X		7X
Empresario Aliado	XXX	XX	XXX	XX	XX	XXX		15X

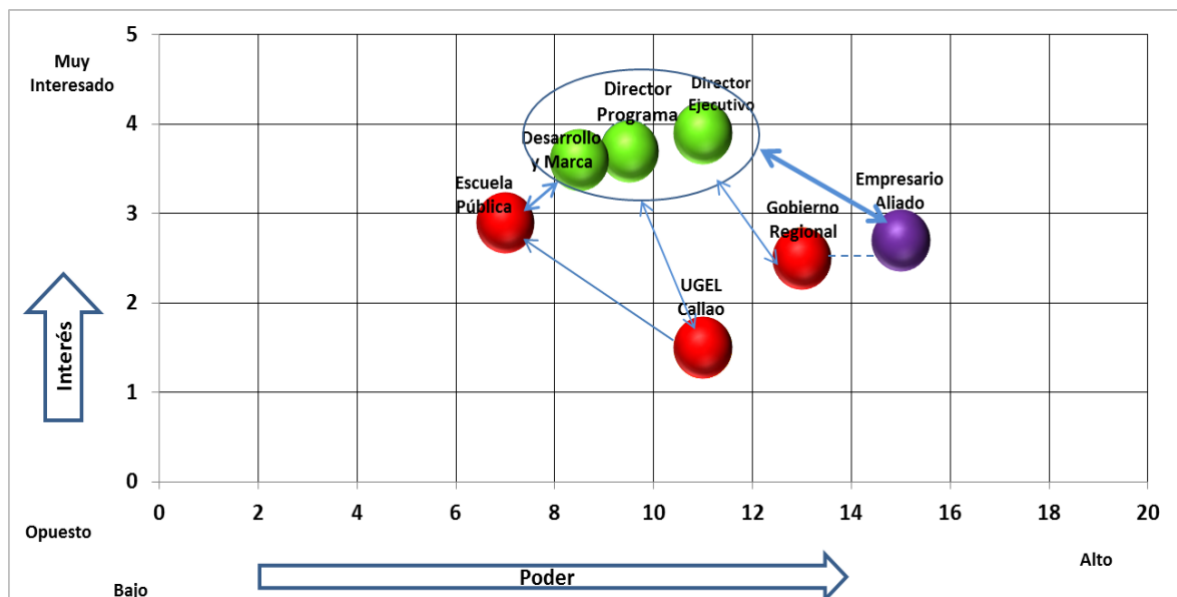
Fuente: Elaboración Propia, 2017

El principal actor con base de poder es el empresario pues este ostenta principalmente poder en recursos, capacidad de persuasión y habilidades técnicas. Le sigue el gobierno regional que sobresale en recursos y representatividad legítima. Es necesario mencionar que a pesar del alto poder de la UGEL, esta no muestra mucho interés debido a su participación de carácter administrativo con EP

Gráfico de redes

En base a los cuadros anteriores se ha elaborado el siguiente gráfico:

FIGURA N° 4: REDES DE ENSEÑA PERÚ



Fuente: Elaboración Propia, 2017

Poder	Interés
De 0 a 20. Donde "0" es "bajo" y "20" es "alto"	(0 a 0.9) = Opuesto
	(1 - 1.9) = Indiferente
	(2 - 2.9) = Interesado
	(3 - 4) = Muy Interesado

Relación Fuerte	—————
Relación Intermedia	—————
Relación Nula	-----

El gráfico muestra los vínculos generados de EP con los diferentes actores involucrados así como su posición en el cuadro. En la red elaborada se muestra que existen relaciones generadas con todos los actores involucrados. La relación más fuerte es la desarrollada con la misma escuela pública y el empresario. La primera muestra al actor beneficiario donde la organización a través de sus PEP logra sus objetivos y la segunda, al actor con el cual EP se alía para conseguir fondos e involucrarlo en su propuesta. La relación es intermedia con el gobierno regional y la UGEL. La primera basada en una relación de colaboración e interdependencia y la segunda, más administrativa.

f) Sobre la metodología de enseñanza de EP y su adecuación al contexto específico de las IE en que se interviene

Uno de los aspectos más resaltantes en la metodología aplicada es el modelo de liderazgo adaptativo de Harvard⁸³, así los PEP incluyen a los alumnos de cada escuela en concreto para el diseño de sus proyectos según las necesidades y oportunidades que se presentan. Se han identificado prácticas de la gerencia social como el círculo de proyectos y la articulación con otros actores. Así, es común la aplicación de sus proyectos de aula para promover su impacto y sostenimiento para la cual relaciona sus actividades con otros colaboradores.

Por ejemplo, una de las PEP entrevistadas durante su segundo año de intervención con ayuda de otro compañero, motivó a los alumnos a entregarles premios (un pin) por cada tres libros leídos y llenar una ficha de comprensión lectora, aprovechando la gran acogida de los alumnos solicitó a la Dirección de la escuela el uso permanente de un aula para un proyecto de biblioteca como ambiente para estudio y desarrollo de temas extracurriculares (actualmente cuentan con más de 200 libros). Así mismo declara que el éxito de este proyecto es que ellos consiguen libros de donación que realmente genera interés en los alumnos y éstos terminan desarrollando un hábito de lectura. La directora de la escuela Luisa Astrain⁸⁴ también cuenta que un PEP realizó un ciclo de capacitación sobre empresa para lo cual llevó a ejecutivos de BANBIF y a empresarios como expositores y permitió a la escuela contar con nuevos aliados.

Sobre la metodología, esta no tiene un enfoque en particular, pero sí es común que busque un impacto sostenible en los alumnos; los PEP orientan sus actividades para sumar actores que garanticen la práctica permanente, para esto desarrollan capacidades tanto en los alumnos como en toda la comunidad educativa. La Directora de la escuela cuenta su experiencia sobre la formación de un batallón de desfile escolar. El PEP seleccionó y entrenó durante meses a un conjunto de alumnos del 4to año de secundaria los días sábados para que ellos enseñaran a desfilar y transmitieran una cultura de participación e integración a los alumnos de 3ro y 2do respectivamente, esta práctica se hizo parte de la cultura de la escuela y aun cuando el PEP ya se retiró tras cumplir sus dos años ésta sigue realizándose. La directora señala que el éxito de ésta

⁸³ Para mayor explicación, consultar: Heifetz, Ronald y Otros. *La Práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Editorial: Harvard Business Review Press, 2009. pp. 234-241. Se puede ubicar en la red con la siguiente dirección: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a12.pdf>

⁸⁴ Colegio seleccionado como para del recojo de información. Se encuentra ubicado en Ventanilla, Callao

y otras experiencias se debe a que los PEP son jóvenes que cuentan con nuevas ideas y se relacionan muy bien con los alumnos.

En la intervención directa en el aula, a través de las entrevistas de observación se apreció que hacen exposiciones y promueven la participación activa de los alumnos. Esta metodología participativa contribuye a la educación de calidad.⁸⁵

Los PEP declaran que desde el primer día se pretende establecer una visión de hacia dónde quiere llegar el aula y ese es el resultado que se busca. El gerente de escala opina que “...es muy importante en la metodología las dimensiones de afecto y efecto...”⁸⁶, que no solamente ve los conocimientos sino el desarrollo de otras habilidades que el alumno necesita, y por consiguiente, se llegan a mejores resultados. Respecto a la metodología aplicada en el área rural o urbana en que se encuentre la escuela, durante las entrevistas opinan que la calidad y entrega es la misma, sólo cambian las necesidades y por tanto la metodología se adapta. De eso se trata el modelo flexible de EP, se brindan las suficientes herramientas para que el PEP se adapte al contexto donde interviene.

Como se ha mencionado, durante el segundo año el PEP debe realizar un proyecto que incluya además de la comunidad educativa, un impacto sobre la comunidad cercana a las escuelas⁸⁷. Así, por ejemplo, unos de los PEP detalla que viene implementando en colaboración de otros PEP de primaria un proyecto productivo de enmarcadores de libros y otros, aprovechando el abundante recurso de arena que hay en la zona, para lo cual cuenta con la colaboración de otros actores como un artista plástico, un economista y la colaboración de otros docentes y padres de familia. El producto final sería vendido a través de la Fundación Pachacutec.

EP forma a los PEP para que la aplicación de su metodología sea desde el enfoque de un líder. La jefa macro regional del programa de liderazgo destaca la aplicación del método Enseñar es Liderar (una adaptación de la investigación realizada por Teach for América para identificar las experiencias que realmente funcionan), señala que el PEP no va con un modelo de enseñanza rígido sino flexible, se trata de proporcionarles un abanico de posibilidades para que sepan elegir cuál es el método a usar en determinado

⁸⁵ Idea extraída de la versión digital del documento “Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana. Estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima” desarrollado por Ministerio de Educación. Se encuentra en la siguiente dirección: http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/cualitativo/estudio_cualitativo.pdf

⁸⁶ Declaraciones de la gerencia de escala

⁸⁷ Documento: Memoria 2012 de Enseña Perú.

momento recursos y metodologías distintas. La innovación de las prácticas pedagógicas, se alimentan a través de Teach for America, aliado con el cual se comparte experiencias con los otros Enseñas de diferentes países y determina algunos cambios que siempre son adaptados a la realidad peruana.⁸⁸

Ahora bien, un común denominador para comprender las limitaciones en el desarrollo de las metodologías de enseñanza, han sido las actividades extracurriculares que se suelen practicar en las escuelas durante el horario regular. Una PEP señala que se pierde mucho tiempo en el entrenamiento del batallón escolar y la frecuencia de celebraciones por aniversarios y otros. Señalan en general que esas actividades son consideradas importantes para la comunidad educativa pero podrían reducirse para llevar a cabo otras de mayor valor académico y desarrollo personal. Esto les obliga a destinar días no laborables como sábados para desarrollar sus actividades.

Las prácticas realizadas por cada PEP no son evaluadas desde las actividades sino por los resultados. EP procesa los resultados con análisis a través de boletines que llenan los coordinadores de liderazgo durante el día del logro (una práctica pedagógica común donde se exponen los resultados más relevantes de los alumnos). Es así que no se podría esquematizar una metodología educativa replicable a otros docentes de otras escuelas sin la previa experiencia que se desarrolla en las capacitaciones de EP, considerándose un valor no aprovechado por la comunidad educativa externa a EP.

Uno de los aspectos a destacar que se trató en las entrevistas es sobre el tiempo de intervención de los profesionales de Enseña Perú en el aula (dos años), que podría considerarse muy corto si se requiere un impacto sostenido. La jefa macro regional reconoce que durante el primer año es más un proceso de adaptabilidad de los PEP y luego durante el segundo es cuando se ven mayores resultados en la intervención. Se considera que incrementar un año más podría desmotivar a los postulantes que no aspiran a ser docentes permanentemente y por otro lado, disminuir a un año no tendría el impacto mínimo deseado por EP.

La metodología de intervención de los PEP en el aula contempla cuatro pilares principales donde el profesional debe incidir para su desarrollo en los alumnos⁸⁹.

La empatía a través de interacción cotidiana: se ha apreciado durante las observaciones que los PEP practican mucho la comunicación no verbal para expresar sus ideas. La

⁸⁸ Extraído de la página de enseña Perú. <http://ensenaperu.org/>

⁸⁹ Extraído de la página de enseña Perú. <http://ensenaperu.org/>

PEP entrevistada afirma que el uso de la comunicación gestual también ayuda mucho a mantener la concentración del alumnado. El grado de empatía permite muchas veces desarrollar lazos de confianza con los alumnos, así también la directora de la escuela manifiesta que es muy común ver a los profesionales conversando con los alumnos sobre sus problemas personales. Una PEP contó que una de sus alumnas le confió haber sido víctima de violación y que no le contaba a nadie porque consideraba no tener amigos, con lo cual le destinó tiempo extracurricular para apoyarla y contactarla con la psicóloga, así como iniciar un proceso legal a través de la Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente ya que el presunto violador amenazaba a la familia de muerte.

La PEP destaca que actualmente ve resultados bastante positivos (antes la esperaba todos los días durante los recreos y las salidas), ya ahora sale con sus amigas y le manifiesta sentirse mucho mejor. Para la PEP es muy importante que los docentes sean a veces el soporte que no se encuentra en casa. La directora también manifiesta que la empatía entre los PEP y los alumnos ha permitido que se conozcan otros casos de violencia ya que los alumnos les tienen mucha confianza.

El compromiso con la educación de calidad y los ideales propios de cada alumno: durante las observaciones se ha distinguido que la educación es el compromiso general que comparten todo el aula, los PEP a través de charlas y las clases fortalecen la idea de una educación de calidad como medio de desarrollo para alcanzar las metas personales. Desarrollan actividades sobre la idealización de su futuro. Sin embargo, el contexto social puede ser contradictorio, por ejemplo, una de las PEP entrevistadas señala que a veces los alumnos se van de la escuela y enfrentan en casa un contexto de violencia, considera que los padres pueden no valorar los ideales de sus hijos.

La autoconfianza en los alumnos es parte de la cultura organizacional de los PEP, ésta la desarrollan a través del empoderamiento de los alumnos. Se pudo apreciar que les asignan un conjunto de actividades que permita desarrollar la confianza en sí mismos, por ejemplo el desarrollo y la muestra de sus talentos individuales, el objetivo es mantener la confianza como método para alcanzar sus metas. Se precisa que es fundamental la colaboración de los padres para este trabajo, de la familia y de los compañeros de clase; no se trata de que todos obtengan buenas calificaciones sino que den su mayor esfuerzo y así van desarrollando la autoconfianza. La directora opina que se desarrolla el liderazgo en los alumnos, se les orienta a ser líderes todo el tiempo y eso los vuelve más participativos.

La *perseverancia* que desarrollan los PEP en el aula permiten hacer sostenible el proyecto: ésta es importante ya que el PEP tiene como objetivo mantenerla en un alto grado en todos los alumnos durante los dos años de su intervención. También se aprecia que los alumnos más motivados colaboran con el PEP para apoyar a sus compañeros, generando una cultura de cooperación para alcanzar la visión general. Los PEP en general manifiestan que este aspecto resulta muy complicado porque los resultados obtenidos en el aula no tienen mayor impacto ni reconocimiento fuera de la escuela y por el contrario implica un gran esfuerzo que los alumnos se queden un tiempo luego de clases por el alimento (tras la hora del almuerzo), pasajes y la seguridad en los ambientes cercanos a la escuela. Aún así declaran que con esfuerzo sí se han conseguido grandes cambios.

g) Las características de los Profesionales de Enseña Perú que imparten las clases

Un recurso fundamental y que constituye la prueba de los resultados logrados por la organización Enseña Perú, son los profesionales reclutados que enseñan en los centros educativos durante los dos años que dura el programa⁹⁰. Su desempeño está respaldado por sus conocimientos, y además su capacidad para promover habilidades sociales y emocionales en la escuela. A continuación, se presenta cuatro testimonios de profesionales EP que han sido parte del programa y hablan sobre su experiencia y desarrollo como parte de la organización⁹¹:

1. *Nombre: Carla*
2. *Edad: 22*
3. *Institución Educativa donde enseña: Luisa Astraín*
4. *Nivel que enseña: Inicial*
5. *Profesión: Profesora*

Carla, profesora de formación, egresó de la Universidad de Piura. Ingresó a Enseña Perú motivada por la idea de formar parte de algo más grande donde no solo se trate de realizar su trabajo, sino también, hacer lo que más le gusta. “...*entrar donde todo el mundo tenía el mismo objetivo y la misma visión y ya formabas parte de algo más grande*”. La propuesta alineaba sus metas en lo personal y profesional. Como parte del programa, la preparación en el instituto de verano (INVE) fue “*intensa*”. Carla declara

⁹⁰ Conocidos en la organización como PEP (profesional de Enseña Perú)

⁹¹ Por un tema de confidencialidad se han cambiado los nombres de los profesionales de EP que dieron su testimonio.

dos características claves que desarrolló: *“liderazgo y desarrollo personal”*. Aparte de determinadas competencias básicas, el INVE representa un espacio de preparación para *“cambiar y mover la realidad que existe y a la que tienes que enfrentar, ver temas de intervenir en comunidad, la gestión del colegio”*.

Ella se reúne cada dos semanas con su coordinador de liderazgo. En el programa desarrolla temáticas que van a servir para el aula y para movilizar grupos. Como PEP considera que su responsabilidad primera es con los alumnos, transmitirles el gusto por estudiar, de buscar su motivación para seguir aprendiendo. Así también, considera importante manejar la relación con los padres y a mediano y largo plazo, impactar en la comunidad educativa. Existen pues tres niveles en los que el PEP busca impactar a lo largo de sus dos años en un centro educativo. Más allá de si se tenga otra profesión, el objetivo es aportar desde sus propias posibilidades y recursos, aún si después de la experiencia, el profesional continúe o no desempeñándose como profesor (a).

Para Carla, Enseña Perú representa la posibilidad de realizar acciones que tengan un impacto real en el aula trabajando directamente con los alumnos. Enseñar significa lograr que los niños desarrollen habilidades sociales más allá de las competencias básicas que busca el colegio. Los retos también están afiliados a la relación con los padres por el cuidado de sus hijos, pero también, en el ámbito laboral, con los profesores de la escuela. Es fundamental la comunicación constante con los docentes, encontrar y aprovechar espacios para dialogar e intercambiar. *“Es importante aprender a escuchar a los demás, los resultados en el aula no son los mismo que en tu vida profesional”*. Es fundamental tener capacidad de tolerancia a la frustración.

1. *Nombre: Arturo*
2. *Edad: 26*
3. *Institución Educativa donde enseña: Fe y Alegría 33*
4. *Nivel que enseña: Secundaria*
5. *Profesión: Comunicación para el desarrollo*

Arturo es comunicador de profesión y egresó de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Él trabajó primero durante dos años en el área de reclutamiento y selección de Enseña Perú para captar postulantes al programa. Decidió postular porque deseaba vivir la experiencia directamente. Considera que se desarrollan tres temas en esta experiencia: el tema organizativo, conocimiento profundo de la realidad, y el teórico. Lo

más importante: “ir a la cancha”. Enseña Perú representa “posibilidad y ganas de hacerlo”, de generar cambio.

Él comenta que su experiencia en el Instituto de Verano ha significado un aprendizaje para conocerse a sí mismo, *“reconocerte a ti mismo como alguien que está en constante aprendizaje y conociendo tus propias fortalezas y debilidades”*. Tener tolerancia al fracaso y recuperarse para lograr lo que se ha trazado, son fortalezas muy importantes. Y a la vez, ser consciente que no estás solo en este emprendimiento. *“...más allá de solo dictar, entablar relaciones con el centro educativo y entender cómo funciona”*. Se trata a largo plazo de entender el sistema, mejor dicho, el sistema educativo.

Arturo cuenta que en Enseña Perú se trabaja con la metodología del liderazgo adaptativo, la cual la considera una experiencia para romper con esquemas y darle otra mirada a lo que deseas enfrentar y lograr un cambio, “puede ser un sistema educativo, la comunidad, o la casa dónde vives”.

Para Arturo, enseñar es convertirse en un acompañante de sus estudiantes de manera que ellos se den cuenta que pueden lograr sus objetivos. Es una profesión que implica *“alegría y sacrificio, porque exige más. Este es el trabajo más complicado e importante. Somos formadores de la nación”*. El mayor reto es lograr que los estudiantes se la crean y cuando lo intenten, obtengan resultados maravillosos. Ahora bien, siempre hay dificultades ya que el colegio donde se trabaja no cuenta siempre con los instrumentos adecuados como, por ejemplo, el acceso a computadores o el mobiliario adecuado.

Como parte de una institución educativa un reto importante es cambiar la *“etiqueta de externo”*, es necesario generar confianza con los profesores del colegio y superar los prejuicios de provenir de una asociación como Enseña Perú. Y no es fácil ya que laboralmente los PEP se relacionan con profesores que tienen muchos años trabajando en un centro educativo. Considera que a lo largo del tiempo en muchos docentes, a pesar de tener ideas e iniciativas, se produce la desmotivación debido a la falta de reconocimiento. *“Creo que hay muchas intenciones de mejorar pero les cuesta la acción”*. El aspecto anímico es fundamental a trabajar en un profesor.

El mayor beneficio de la experiencia es el trabajo con los estudiantes, ellos representan la mayor motivación para seguir adelante. Insiste en que es necesario que el profesor busque espacios para compartir con la familia o el entorno del estudiante. Una habilidad importante es el conocer y entender al otro.

1. *Nombre: Vanesa*

2. *Edad: 27 años*

3. *Institución Educativa donde enseña: "Luisa Astrain"*
4. *Nivel que enseña: Secundaria.*
5. *Profesión: Profesora*

Vanesa ha estudiado comunicación para el desarrollo y es egresada de la Universidad de Santa María de Arequipa. Se enteró del programa observando unos videos en YouTube e inmediatamente supo que era lo que deseaba hacer. Desde muy joven, ella ha participado en actividades de ayuda a su comunidad como voluntaria y sabía el reto que significaba participar en EP. *"Sé que era un sacrificio, no tenía idea de lo que iba a costar pero no estoy para nada arrepentida, es la mejor experiencia que he tenido en mi vida"*.

Enseña Perú significa "convicción". Es un espacio donde *"debes tener un camino trazado, una visión de lo que quieres"*. La preparación en el INVE ha sido muy importante en su formación. Allí se define realmente la convicción de lo que estás haciendo y te permite salir de tu "zona de confort", siempre rodeada de personas que te apoyan. El instituto de verano le ha ayudado a combatir los problemas que se generan en la escuela y entender que no estás solo en esta tarea. *"Enseña es una organización que está llena de muchas personas que se preocupan por ti como persona y buscan sacar lo mejor de ti también..."*.

El programa le ha permitido desarrollar el sentido de comunidad, humildad, autonomía, confianza, trabajo en equipo y ser consciente de sus fortalezas y debilidades. Enseñar para Vanesa implica dinamismo donde es muy importante comunicar. Ella se apoya mucho en la comunicación verbal y gestual. Es su objetivo atraer la atención de sus alumnos. Busca siempre crear un vínculo permanente entre los estudiantes y ella como profesora.

Considera que la principal responsabilidad del PEP es *ser un agente de cambio*. Dar su máximo esfuerzo y lidiar con situaciones difíciles, manejarlas, involucrar a la personas en este proceso. El PEP siempre debe buscar el aprendizaje de sus alumnos así ese día *"sea la peor clase"*. Debe abarcar dos aspectos en los estudiantes: el conocimiento y el desarrollo personal.

Cuenta que uno de los mayores retos que han enfrentado en el colegio donde enseña es ayudar a una adolescente de tercero de secundaria pues fue víctima de violación. Conversó mucho con la estudiante, se lo comunicó a la psicóloga del colegio e hicieron el seguimiento en la Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente (DEMUNA). Manifiesta que se convirtió en una especie de compañera de la alumna y eso ayudó a

su mejora. En general, considera que los retos son enormes ya que, a pesar de que la escuela sea un espacio de enseñanza, cuando el alumno llega a casa muchas veces se encuentra en un espacio de violencia familiar y eso lo perjudica. Es necesario el trabajo con los padres para que los niños y adolescentes *“puedan mantenerse estables emocionalmente, autónomos, y con autoconfianza suficiente para mantener su objetivo claro”*

Actualmente está colaborando con un proyecto de lectura con los estudiantes del colegio. Menciona que ha habido bastante acogida en la biblioteca de la escuela, aun así reconoce que se trata de una labor ardua pues implica invertir horas después de clases. Los docentes antiguos han apoyado pero no ha habido tanto involucramiento porque es *“un gasto extra de su tiempo, son padres, enseñan en otros colegio, tienen vida, familia”*. Aun así, Vanesa piensa que los profesores cumplen con su trabajo y tienen dedicación de manera que generan empatía con los escolares.

Si bien como parte de Enseña Perú, los PEP durante su segundo año deben implementar un proyecto que impacte en la comunidad educativa donde enseñen, Vanesa reconoce que no es tarea fácil *“...pero por un tema de actividades... ese también es otro tema del colegio, la prioridad que se les da. Por ejemplo, estamos perdiendo una hora diaria de colegio para que los chicos marchen toda la semana”*

A pesar de ello, esta experiencia la motiva para continuar involucrada en la educación. *“...me encantaría tener un día de la semana en aula... después formar parte de una organización, que trabajen en proyectos sociales, en impactos y me gustaría estar mucho en campo para mejorar...”*. *“Creo que soy una persona con valor que aporta a la organización...”*.

1. *Nombre: Alberto*
2. *Edad: 24*
3. *Institución Educativa donde enseña: Fe y Alegría 33*
4. *Nivel que enseña: Secundaria.*
5. *Profesión: Administración de Negocios*

Alberto tiene 24 años, es administrador de negocios de profesión y es egresado de la Universidad Ricardo Palma. Se enteró de Enseña Perú por medio de una amiga que participó como profesora en Enseña Perú. Su principal motivación está basada en lograr un cambio desde sus propias posibilidades a través de una iniciativa con impacto concreto en los estudiantes. *“...cambiar al corto plazo lo que está a mi acceso que en*

este caso es mi salón pero a largo plazo, me queda cambiar todo el sistema a través de otras personas...

Su formación en el instituto de verano fue *“bastante fuerte”*. Considera el ritmo de aprendizaje rápido ya que se dio en los meses de verano y se trabaja de frente con alumnos matriculados en cursos de verano (que desaprobaron). *“La presión es alta porque son tres semanas y media. Aparte son cosas nuevas porque muchos no son profesores. Se trata de aprender y aplicar aprender y aplicar, ser más eficiente”*.

Para Alberto, Enseña Perú es sinónimo de la visión de esta organización. Se trata de un logro concreto. Él describe dos responsabilidades principales que tiene el PEP. La primera es obtener resultados académicos y la segunda, desarrollar habilidades en los estudiantes. Menciona que la escuela es la mejor manera de entrar en una comunidad nueva pues permite relacionarse con los padres de familia y con los mismos docentes. La enseñanza implica una gran responsabilidad pues es *“uno de los recuerdos que más impacta en una persona... sobre todo en primero y segundo de secundaria donde forman su carácter”*.

Con su tutora de EP evalúa su desempeño y sus oportunidades de mejora. Así también, coordina actividades con unos de los aliados de EP, el cual a través de ellos organiza actividades de responsabilidad social.

El manejo de aula es la mayor dificultad que ha enfrentado, lo cual va más allá de una conducta inadecuada de los estudiantes; se refiere más bien, a que todos los alumnos tomen atención. Este es un proceso que poco a poco ha ido mejorando. A nivel de los procesos de la escuela, algunas actividades del centro educativo se cruzan con su horario de clases y altera su cronograma. Es necesaria mayor comunicación para planificar correctamente. Otro aspecto está relacionado al acceso a una propia aula para dictar clases de inglés, sin embargo, ello no genera inconveniente para dar clases. Un reto importante es el haber descubierto, en coordinación con docentes, que hay alumnos en su clase involucrados en temas de drogas, no como consumidores sino como comercializadores. A pesar de ser muy jóvenes (de primero y segundo de secundaria) viven en estas circunstancias y se ha propuesto tomar acciones para lograr un cambio.

Alberto busca cumplir y lograr resultados en cada clase. Para ello lleva un control de los puntos más importantes cumplidos por clase, los cuales los monitorea con sus propios estudiantes para que ellos también se controlen a sí mismos. *“Yo creo que es*

un tema de experiencia, cuanto más experiencia tienes con los chicos, cuánto más estés con ellos en aula es mejor...

Reconoce que trabajar en un colegio público no es lo mismo que el espacio privado pues los procesos y trámites son más lentos y también a veces hay inconvenientes de comunicación.

Los profesores de los colegios son buenos. *“Siento que aprendo bastante”*. Sobre todo con los más nuevos ya que tienen ideas nuevas y mayor entusiasmo. Sin embargo, también hay docentes menos entusiastas que solo desean cumplir con su horario de trabajo... *“están más pensando en el día libre”*.

El mejor aprendizaje que viene obteniendo es la estimulación de su liderazgo y manejo de equipos. *“...me siento más seguro que antes, a veces te caes pero te levantas por el objetivo que lo valida todo”*. Considera que se ha vuelto un hábito actuar de esa manera y ello refuerza sus posibilidades de éxito en el aula. Opina que el liderazgo adaptativo es un punto muy importante en su formación. Se refiere a cómo te adaptas al entorno para conseguir los objetivos, cómo ver tus acciones estratégicamente, analizar tus grupos de interés, y de acuerdo a ello, te adaptas a tu entorno y aplicas liderazgo. *“Al tener ese tipo de formación ves las cosas distintas”*.

Una crítica que hace al programa de formación de EP es que los preparan en temas generales para enseñar determinadas materias pero se necesitan especialistas con experiencia para que los preparen en matemáticas por ejemplo, pues es un curso donde existe bastante rechazo por parte de los alumnos. Por otro lado, respecto a los PEP que están en zonas alejadas del Perú, piensa que se debe buscar mecanismos de mejora de comunicación de manera que el PEP sienta el respaldo y apoyo de EP. Alberto es consciente de que la organización ha crecido y... *“ahora están en 4 regiones y ya casi la quinta, es (necesario) adoptar esos canales de comunicación pues es complicado y yo creo que eso es el principal problema”*.

Análisis de Testimonios

Los testimonios brindados por los profesionales de EP revelan importantes características vinculadas a lo siguiente:

- La metodología de liderazgo adaptativo, que es parte del proceso de formación del PEP y es implementado por Enseña Perú, permite que los jóvenes seleccionados tengan una mirada integral, es decir, ellos mismos no solo se saben parte de la

propuesta de EP, sino también, tienen una visión clara de lo que desea la organización. Se puede resumir en dos palabras: movilizar y transformar. Los PEP están pendiente, en primera instancia, de impactar en los alumnos que tienen bajo su responsabilidad buscando, a la vez, influenciar en todo el conjunto, en toda la escuela. Los proyectos que realizan durante su segundo año se convierten en medios para reforzar esta mirada integral e impactar en la comunidad educativa.

Esta metodología se distingue por desarrollar: la capacidad de planear, de concebir y ejecutar proyectos, hacerlo de manera estratégica para comunicar, poder expresarse, relacionarse con los demás, que tengan una inteligencia emocional desarrollada para manejar sus emociones y razones (equilibrio emocional); capacidad para empoderar a las personas, desarrollarlas y orientarlas a trabajar en base a resultados.

- El trabajo comienza desde lo más concreto: la relación con los alumnos. Son ellos su objetivo final, aunque para lograrlo necesitan fortalecer lazos que sobrepasan las mismas aulas. Se trata del trabajo y relación con los profesores con larga trayectoria en las escuelas durante varios años. Y por otro lado, vincularse con los padres de familia para el seguimiento del desempeño de sus alumnos. Se deben pues manejar habilidades como la capacidad de escuchar, ser tolerantes y adaptación al contexto. Aun así, esto no le impide al PEP manejar herramientas propias de su trabajo como profesor y a la vez, realizar una propuesta de cambio que pueda involucrar a los diferentes actores con quienes se vincula el joven de EP.
- Por otro lado, pesar de que se trata de un proceso previo a la selección de los PEP, es importante destacar que el perfil de voluntario refuerza a la siguiente noción muy divulgada en la cultura organizacional de EP: "ser un agente de cambio". Es la capacidad de dar siempre más, de aplicar, reforzar y desarrollar las competencias de sus especialidades en otros contextos, como el educativo, por medio de su labor como profesores. La motivación positiva sobre lo que hacen es alta en cada uno de los PEP entrevistados. Y justamente esta motivación de la satisfacción que sienten proviene de realizar algo que les gusta. Inclusive la noción del reconocimiento económico queda subyugada a la valorización que tienen de la experiencia de enseñar en una escuela. Una de las PEP entrevistadas señala que no basta conseguir los resultados académicos sino que debe haber una actitud proactiva frente a los compromisos pactados y sobre todo a la educación de calidad. Este compromiso conlleva a realizar actividades muchas veces extracurriculares para ayudar a los alumnos en su desarrollo académico y personal. Se trata pues del plus de la vocación y el compromiso reforzado durante el Instituto de Verano (INVE).

- El instituto de verano del programa de EP (espacio y propuesta parte de la metodología de formación de los PEP), se convierte en una vía eficaz de entrenamiento para los profesionales seleccionados. La principal estrategia se manifiesta “aprendiendo en la práctica”. Desde el primer momento que el PEP forma parte del programa de EP, debe aprender directamente en una escuela que lo confronte con la realidad. Allí comienza la adaptación y aprendizaje del profesional elegido que se complementa con los conocimientos especializados con los que ya cuentan y que han sido corroborados durante el proceso de selección.

CONCLUSIONES

- Enseña Perú es una organización con una gestión orientada al logro lo cual se manifiesta en los resultados obtenidos con los profesionales de la organización y los alumnos de las escuelas donde intervienen. Maneja sus procesos con determinada flexibilidad adaptándose al contexto donde interviene sin perder el objetivo principal orientado a la educación. Este enfoque de gestión le permite a EP acceder a los servicios desde diferentes especialidades que alimentan su funcionamiento.
- A nivel de su gestión interna, EP tiene una fuerte representatividad por parte de su Director Ejecutivo y su consejo directivo que influye en sus decisiones como asociación. A pesar de ello, EP integra una estrategia que se sustenta en la planificación de su staff e interacción que tiene con sus aliados (existen fuertes vínculos que a manera de red refuerzan su funcionamiento). Desde esta plataforma han podido fortalecer su propuesta y metodología para su implementación en colegios.
- La iniciativa de Enseña Perú se encuentra en una “fase intermedia”, es decir, todavía son necesarias mayores acciones para lograr su autosostenibilidad en el tiempo. Debe diversificar la forma en que recaudan fondos. Por ejemplo, tal como lo propuso el Gerente de Desarrollo y Marca, la realización de consultorías a entidades públicas y privadas donde se oferte el modelo trabajado por EP.
Es importante que en el sector público y privado, el modelo propuesto por EP sea aceptado y reconocido como exitoso a nivel educativo tal como se pudo observar en las escuelas que se visitó durante la investigación.
- A nivel de alianzas, el objetivo a mediano y largo plazo es involucrar a los aliados con los objetivos que tiene Enseña Perú para que den sostenibilidad a la propuesta. Al posible aliado le ofrecen una oportunidad para invertir y cambiar las cosas. El involucramiento se da desde las mismas cabezas de la organización. Así, el consejo directivo de EP está conformado por diferentes empresas y/o empresarios reconocidos, el cual se reúne en asamblea general y determina o toma decisiones para la organización.
- La relación con el sector privado es positiva, en tanto se observa compromiso social y la búsqueda de marcar la diferencia. El sector privado brinda apoyo económico,

técnico y de visibilidad. La forma que ha encontrado EP de llegar a socios, filántropos y otro tipo de aliados es a través de campañas pequeñas, medianas y masivas que aseguren un mensaje claro: *“invierte en una educación con resultados reales”*. Se tienen a empresas que ven a EP como una inversión y como un retorno de algún tipo de beneficio de publicidad y reputación. Y hay personas (empresarios filántropos) que ven a EP como un lugar para invertir con sus propios recursos y buscan aportar a la educación. Actualmente, el riesgo para la propuesta es la sostenibilidad de este apoyo, por ello es fundamental fortalecer la alianza con el sector público.

- En el sector público la propuesta de EP le ayuda al Estado para cubrir plazas con profesionales en lugares donde usualmente no llegan los docentes de carrera. En Lima se ha trabajado principalmente con la UGEL y en provincias, con gobiernos regionales.

Los acuerdos con los gobiernos regionales y las UGEL se formalizan por medio de convenio. Se coordinan las plazas y los lugares donde se necesitan profesores para que los profesionales de EP sean destacados. El objetivo a largo plazo, es que el Estado “compre el modelo” de EP, es decir, asuma parte de su financiamiento y se comprometa con implementarlo, de manera que poco a poco las escuelas adapten determinados aspectos de la metodología de preparación y enseñanza del PEP.

- El aporte de Enseña Perú es importante para la escuela donde interviene, pues no sólo vienen jóvenes profesionales, sino también, otras empresas aliadas que intervienen a través de ellos y la escuela se beneficia. En la escuela se persigue una educación de calidad integral para el alumno y el objetivo debe ser mutuo. EP trae los profesores a la escuela para que enseñen en la materia acordada, y la escuela brinda sus aulas y otros ambientes donde los profesionales de EP realizan sus clases.
- EL liderazgo adaptativo que practica EP no sólo es un enfoque metodológico para el PEP, es también, como manifiestan ellos, una actitud hacia cómo hacer las cosas en general, ya que lo practican todo el tiempo. Un componente importante de este tipo de liderazgo es la alta capacidad de movilizar que presentan los PEP para llevar a cabo sus proyectos. En este contexto el trabajo en equipo es otro componente que caracteriza al PEP y a la cultura organizacional de EP. Para los PEP no sólo es un modelo sino un deber el trabajar siempre en equipo.

- La responsabilidad de todo PEP es saber manejar y lograr que las personas se involucren en el proceso para encaminarlos hacia un objetivo en común. De allí que se haya corroborado y evidenciado a los PEP cooperando con los docentes y siempre trabajando con grupos de alumnos.
- Enseña Perú no sólo desarrolla habilidades, también trabaja valores que se fundamentan y alinean con los objetivos institucionales. Todos los entrevistados (incluyendo el staff) consideran a EP una experiencia transformadora a nivel de mentalidades. Los PEP, por ejemplo, manifiestan que su compromiso se renueva con las clases, con cada alumno y se enriquece con las experiencias cotidianas. El valor de la excelencia para EP simboliza la actitud de dar el mayor esfuerzo en cada actividad y proyecto que se realiza. La organización vincula el valor de la excelencia hacia los resultados conseguidos. Se busca que los PEP vean a los alumnos como talentos con alto potencial para desarrollarse.
- Otro elemento a destacar es que el liderazgo desarrollado por EP no es el único nutriente ya que durante el proceso de convocatoria existen otras cualidades indispensables para la selección. Durante las entrevistas se verificó que todos los PEP contaban ya con algún tipo de experiencia en actividades sociales tanto en la comunidad como en la etapa universitaria. El compromiso con el liderazgo los obliga a obtener resultados académicos, ya que éstos son la mayor muestra del impacto que genera EP. Cabe hacer una distinción entre líder y liderazgo; así, en más de una ocasión los entrevistados resaltan que la diferencia es que un PEP no puede ser líder, ya que él no es el único responsable ni guía; su deber es ejercer y promover el liderazgo para comprometer a toda la comunidad educativa.

RECOMENDACIONES

Durante la investigación se observó que existen los siguientes elementos en el que la política social de carácter privado de Enseña Perú puede aportar al sistema educativo peruano:

1. De acuerdo a la investigación realizada por GRADE⁹² uno de los principales retos de la educación peruana es “*articular las prioridades de la política educativa—en el ámbito del sector, entre sectores y a nivel del territorio— es clave para promover la colaboración efectiva en torno a la equidad*”. En este punto, relacionado a la Gerencia Social, el aporte dirigido a un determinado territorio puede ser bien aprovechado por las labores realizadas por Enseña Perú.

Dddd

No se trata de atomizar la política educativa sino adaptarla al contexto y actores locales existentes en una región. Por ejemplo, el trabajo realizado por EP en Cajamarca a través de un convenio con el gobierno regional ha permitido intervenir en determinados colegios con el apoyo y recursos de esta región y a la vez, captar aliados desde el sector privado para cubrir plazas de profesores en la zona e impartir una educación de calidad. Encontrar puentes que hagan sostenible estos vínculos es fundamental ya que pueden ser promotores para encontrar respuestas a necesidades específicas de un territorio. Si bien el acceso (infraestructura) ha mejorado, existen aún inconvenientes que enfrenta la comunidad educativa en determinadas zonas del Perú. Estos problemas se manifiestan desde problemas con la infraestructura educativa, materiales de enseñanza, así como herramientas pedagógicas necesarias para el docente y el manejo del aula. En un determinado contexto, existen factores y condiciones socioeconómicas que influyen en la enseñanza y no es suficiente las herramientas que son aplicadas, por ejemplo, en Lima

2. De allí otro problema educativo en que la propuesta de EP puede aportar. Se ha probado que los docentes muchas veces no se encuentran lo suficientemente preparados o capacitados para aplicar determinadas estrategias de enseñanza. Muchas veces ello es producto de la deficiente preparación en su formación como profesores, pero también, los cambios curriculares desde el Estado afectan su desempeño y eficacia, así como los perfiles de los estudiantes según su contexto y

⁹² Guadalupe, César y Otros. Estado de la educación en el Perú Análisis y perspectivas de la educación básica. Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L. 2017.

extracción social⁹³. De allí que la metodología de preparación y capacitación aplicada por EP bajo el enfoque del liderazgo adaptativo pueda tener implicancias importantes a nivel de resultados. Este enfoque promueve la capacidad de movilizar y enfrentar problemáticas y condiciones mediante soluciones prácticas que involucren la participación de diferentes actores. El trabajo en el INVE con los PEP ha mostrado importantes resultados y logros en el aula. La actitud está orientada al logro y buscar siempre la manera de conseguirlo donde el principal beneficio esté dirigido a los estudiantes.

Dddd

Este comportamiento está acompañado con la motivación y perfil del profesor quien debe liderar este proceso sin importar las circunstancias donde se encuentre. La propuesta en este nivel, aparte de todos los esfuerzos que viene realizando el Ministerio de Educación para mejorar el desempeño de los profesores, puede ser adoptada como parte de una capacitación muy puntual, para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades sociales en los docentes. Se podría comenzar con aquellas zonas y escuelas donde se enfrenten los inconvenientes mencionados arriba.

3. Ahora bien, una de las principales fortalezas del programa de EP el proceso de convocatoria y reclutamiento que ha desarrollado. Es en esta etapa donde se busca reclutar a los mejores y más aptos profesionales para asumir la responsabilidad de enseñar durante dos años. El programa ha demostrado que los PEP logran cumplir con sus objetivos inclusive más allá de las propias aulas.

Dddd

Desde la experiencia e información, se propone como alternativa considerar elementos de este proceso (identificación de público objetivo, selección, profesionales seleccionados, comunidad educativa) tanto para aquella persona que decide estudiar docencia y más allá, para la elección de directores de escuela. Se sabe en la actualidad que los exámenes a los profesores para obtener plazas no han rendido los resultados esperados, revelando el bajo nivel académico existente. Por otro lado, en relación a los directores, es muy necesario también que ellos cuenten con competencias de gestión y dirección para las escuelas.

Dddd

Existen casos de escuelas que con el liderazgo de sus directores y en alianza con actores del ámbito privado y público, han logrado sacar adelante proyectos para el

⁹³ IBID.

desarrollo de su institución a nivel de infraestructura y para la mejora en el rendimiento de sus estudiantes. Si bien esto se origina producto de las necesidades existentes y falta de presupuesto estatal, la ventaja de tener personal educativo con este perfil brinda muchas posibilidades para el aprovechamiento al máximo de los recursos existentes.

4. Otro elemento es la formación de los futuros docentes y convocatoria de profesionales no educadores. La política del aumento de la cobertura de la educación básica impulsó la promoción de facultades de educación pública y privadas. Ya en el año 2009 el Perú contaba con 477,673 docentes en aula, para el 2010 478,736, y estas cifras han seguido en aumento proporcional⁹⁴. Sumada la oferta, y en relación a la demanda, es urgente priorizar la calidad de formación de los futuros docentes. Como se ha dicho, empieza por la mejor selección para el ingreso a las Universidades, adecuar parte del currículo a la realidad concreta de la Región y, sobre todo, desarrollar valores como la cultura orientada al logro, la motivación y vocación de servicio permanente orientado a la consecución de resultados, y compromiso con las actividades extracurriculares (relacionadas al impulso generado por el principio de la gratuidad).

Por otro lado, abrir las aulas a profesionales no educadores es una práctica regular en otros países. En el Perú, la Ley General de Educación y su reglamento lo prohíbe expresamente, salvo la vacante para docente no haya sido cubierta y se encuentre en condiciones de necesidad⁹⁵. La experiencia de EP muestra que con una debida preparación (3 meses de internado para el caso del profesional convocado) y un adecuado proceso de acompañamiento, se pueden obtener buenos resultados en la realidad peruana. Naturalmente, el Estado al no poder financiar un internado tendría que incrementar el tiempo de formación especializada y poder así convocar a profesionales no educadores con alta vocación de servicio.

5. Hacia un enfoque de equidad. El enfoque de gestión que practica el Estado actualmente busca promover el desarrollo de competencias pero deben adaptarse a una realidad concreta. Con políticas públicas y normativas, ambas de carácter nacional y con enfoque restrictivo, no es posible la interculturalidad de la educación y por tanto, tampoco el desarrollo en el territorio nacional. Por el contrario, es necesario reconocer la desigualdad que existe en la realidad peruana: la condición

⁹⁴ Extraído de la página web de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa: <http://umc.minedu.gob.pe/?p=1766>. Al 2015, el INEI da cuenta de que existen 523,304 docentes de los cuales el 67,1% se encuentra en el sector público y el 32,9% en el sector privado.

⁹⁵ Ley 28044 – Ley Genral de Educación del Perú.

socioeconómica, el carácter cultural, el idioma, entre otros; y que, por lo tanto, hacen diferentes los objetivos que se persiguen y las metodologías educativas a aplicar de una región respecto a otra. Así, por ejemplo, la Evaluación Censal Estudiantil (ECE) 2013, evidenció una alta diferencia en relación de 1 a 3 para los estudiantes de la región mejor calificada (Moquegua) y la peor calificada (Loreto) en las pruebas de razonamiento matemático y comprensión lectora.⁹⁶ Es urgente dar un giro hacia una política educativa proequidad.

“... quizá lo más importante es la necesidad de un modelo de sociedad y de Estado que considere atender adecuadamente el contexto de su alta desigualdad social en el que opera la escuela. En tal contexto, las políticas tienen que dejar de ser homogéneas o igualitarias, para pasar a ser de equidad”⁹⁷.

Al respecto, hubo un debate para empezar a ceder a los Gobiernos Locales la administración del sistema educativo en el ámbito de su jurisdicción, éste no se aprobó por considerar que no estaban preparados para las nuevas funciones que esto implica. Actualmente la estrategia de coordinación y determinación de roles entre el Estado y los gobiernos regionales continúa en marcha.

6. Es muy importante la sistematización y la retroalimentación de las iniciativas no públicas. El Estado no cuenta con la cooperación activa de las iniciativas educativas exitosas no públicas. Al no generarse este espacio de debate y enriquecimiento, se pierden los conocimientos generados en las experiencias desarrolladas. Un ejemplo de esto es la experiencia de EP que no cuenta con un espacio de integración y difusión para compartir y retroalimentarse mutuamente con el Estado, aun cuando la intervención de EP es en su mayoría, en las escuelas públicas⁹⁸. Sus espacios de intervención son muy puntuales y están principalmente restringidos a la academia. Cabe mencionar que también dentro de las iniciativas públicas, se desaprovechan los espacios para la sistematización, la implementación y la difusión de las experiencias exitosas. Un ejemplo, es el recientemente denominado Colegio de Alto Rendimiento de Lima, que cuando nació como Colegio Mayor Presidente de la República, se presentó como una oportunidad para reclutar a los mejores talentos pero también para poner en práctica metodologías educativas integrales que incluyen mejores docentes, adecuada infraestructura y el presupuesto necesario.

⁹⁶ Extraído de la página web del Ministerio de Educación: <http://umc.minedu.gob.pe/?p=1766>

⁹⁷ BENAVIDES, Martín. *Investigación, Políticas y Desarrollo del Perú: Lejos (Aún) de la Equidad: La persistencia de las Desigualdades Educativas en el Perú*. Lima: Remanso Ediciones, 2007.

⁹⁸ Declaraciones del Director Ejecutivo.

Con el tiempo, tanto la opinión pública como la voluntad política, favorecen la descentralización de estos colegios con el propósito de aumentar la cobertura, que actualmente cuentan con presencia en más regiones. Sin embargo, a la fecha, no se ha desarrollado ningún programa ni proyecto que permita analizar las metodologías educativas aplicadas y la implementación de éstas en el sistema educativo nacional.

7. El espacio que genera la comunidad educativa como motor de desarrollo humano. Para mejorar la calidad educativa no bastan las actividades curriculares y extracurriculares que se llevan al interior de la institución; son necesarias desarrollar también las condiciones de vida adecuadas de los alumnos, sus familias y el entorno que los rodea, porque la educación de calidad guarda relación directa con las condiciones de pobreza de la comunidad educativa.

*“La pobreza está relacionada con el rezago en el desarrollo cognitivo así como un rendimiento escolar insatisfactorio. Ésto es cierto aún en poblaciones con una estrecha variación social y económica... Los más pobres entre los pobres están en desventaja. Incluso al interior de la educación pública, las oportunidades de aprendizaje son menores para los más pobres”.*⁹⁹

Si tomamos el enfoque multidimensional de la medición de la pobreza, vamos a encontrar como componentes mínimos: el acceso a la educación, la salud/nutrición y acceso a los servicios básicos¹⁰⁰. Todos estos aspectos influyen en el rendimiento escolar y si son abordados integralmente, son también un espacio para impulsar el desarrollo humano de la comunidad educativa y la aledaña en su conjunto, y posteriormente, tener resultados a nivel de país.

“Diversos estudios a nivel mundial han demostrado que la educación de la niña es la mejor inversión para asegurar un desarrollo humano sostenible. Educar a la niña no solamente le brinda la opción de

⁹⁹ POLLIT, Ernesto y otros. *Investigación, Políticas y Desarrollo del Perú: Desarrollo Infantil y Rendimiento Escolar en el Perú*. Lima: Remanso Ediciones, 2007.

¹⁰⁰ Extraído de la página Web de CEPAL:

<http://www.cepal.org/deype/noticias/documentosdetrabajo/5/49665/LCL3615e.pdf>

incorporarse en el mercado laboral (donde existe) de una manera digna; también cambia el futuro de su futura familia”¹⁰¹.

La escuela es también un espacio natural de interacción entre sus miembros y la comunidad aledaña, el gobierno local, la empresa privada y la sociedad de conocimiento. EP propone una estrategia que integra la intervención de sus profesionales en la comunidad aledaña a la escuela durante el segundo año del PEP, con iniciativas de que lleven a resultados de impacto sobre la población; proyectos para mejorar la calidad educativa sólo a través de la enseñanza (implementación de bibliotecas, conferencias con especialistas, talleres, entre otros). Aunque gozan de reconocimiento por parte de las escuelas intervenidas y la población por estas actividades, el Director de EP refiere: “...los profesionales de EP, salvo uno o dos casos, no realizan proyectos ni de salud ni de desarrollo porque esos no son nuestro objetivo específico y sólo hacemos proyectos educativos”¹⁰². Esta estrategia demuestra el importante rol que tienen los docentes como potenciales actores del desarrollo humano en su conjunto, pero también es necesaria la intervención con proyectos no educativos para mejorar la salud y en especial la nutrición, el acceso al agua potable y alcantarillado, la lucha contra la violencia, entre otros.

A nivel nacional, el Estado y las instituciones formativas, no tienen como política el desarrollo de capacidades de los docentes respecto al diseño e implementación de proyectos de desarrollo humano y, por lo tanto, no se intervienen eficazmente en los otros factores que inciden en la baja calidad educativa que se evidencia en el Perú; es un espacio no aprovechado. Cabe señalar que no será necesario asignar un presupuesto en particular para el financiamiento de los proyectos que se desarrollen ya que actualmente el Estado cuenta con instrumentos públicos como el Presupuesto Participativo, donde los docentes en condición de actores sociales y en representación de la comunidad educativa pueden proponer sus iniciativas y financiarse a través de los presupuestos anuales de los Gobiernos Locales y Municipales.

Los maestros por su labor cotidiana, además, conocen la realidad y la problemática concreta de la zona de intervención y el público objetivo. Con docentes de escuelas

¹⁰¹ Extraído de la página Web de UNICEF PERÚ: http://www.unicef.org/peru/spanish/education_5018.htm

¹⁰² Declaraciones del Director Ejecutivo

públicas presentes en todos los distritos de la nación, debidamente capacitados en proyectos de desarrollo y con un enfoque interdisciplinario, contaríamos con el grupo de actores más importante y numeroso para impulsar el desarrollo humano del Perú.

8. Un aspecto muy claro en la educación peruana es la internalización de la importancia de la calidad educativa en la población nacional. Enseña Perú como muchas otras iniciativas de carácter privado representa esta expectativa y demanda. Desde el sector privado existe un mayor involucramiento en el tema a partir de programas de responsabilidad social. De igual manera, también es habitual para la opinión pública el discurso que se refiere a la educación como el valor más importante en el ciudadano. Sin embargo, ese valor no hace referencia a la calidad educativa, porque es sobrevalorada la condición de “profesional” a través de un título, que la calidad de la formación recibida. A efectos, se señala que la educación es valorada por considerarse como un medio de ascenso social, un medio para facilitar la migración y un medio de retorno económico¹⁰³. La política pública de la promoción de la calidad educativa debe abocarse a empoderar a los alumnos y sus familias para exigir educación de calidad en sus escuelas, institutos y universidades, porque la alta oferta educativa de baja calidad ha generado desempleo calificado, haciendo que los más pobres inviertan en su educación para obtener un título otorgado a nombre de la nación y, posteriormente, no acceder a un trabajo adecuado a su grado de instrucción y con una baja remuneración.

¹⁰³ BENAVIDES, Martín. *Investigación, Políticas y Desarrollo del Perú: Lejos (Aún) de la Equidad: La persistencia de las Desigualdades Educativas en el Perú*. Lima: Remanso Ediciones, 2007.

BIBLIOGRAFÍA

- BCP. Comprometidos con el Éxito Reporte de sostenibilidad 2011. Lima, 2012.
Consulta: 5 de noviembre del 2013.
http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/memoria_2011.pdf
- BCP. Reporte de sostenibilidad 2012. Comprometidos en crecer Responsablemente. Lima, 2013. Consulta: 5 de noviembre del 2013.
<https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/40041/original/Reporte%20de%20Sostenibilidad%20BCP%202012.pdf?1381892618>
- BENAVIDES, Martín.
2007 *investigación, Políticas y Desarrollo del Perú: Lejos (Aún) de la Equidad: La persistencia de las Desigualdades Educativas en el Perú*. Lima: Remanso Ediciones.
- BENAVIDES, Martín.
2010 *Cambio y continuidad en la escuela peruana: una mirada institucional a la implementación de programas, procesos y proyectos educativos*. Lima: GRADE.
- BOVADILLA, Percy y Del Águila, Luis.
1998 *Planificación Estratégica en las ONGs*. Lima: PACT/Perú.
- BOBADILLA, Percy.
1995 *Poder y Gestión Institucional en la ONGs*. Revista en: Debates en Sociología No. 19, Lima.
- CCALLOMAMANI, Carmen.
2009 *Estrategias de gestión educativa desde la perspectiva de directoras y directores del movimiento Fe y Alegría en Perú*. Tesis para Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- DIAZ, Hugo.
2013 *La Educación en el Perú: Balance de Logros y dificultades*. Díaz. Deloitte Impact Day. Consulta: 15 Noviembre del 2013.
<http://appsclaro.com/impactday/files/presentacion-charla-magistral-hugo-diaz.pdf>.

- ENSEÑA PERÚ. Qué hacemos. Consulta: 5 de noviembre del 2013.
<http://ensenaperu.org/>
- FREEMON E. KAST y ROSENWEIG James.
1998 *El enfoque moderno: Conceptos y Sistemas de Contingencias*. Juárez:
Miembros de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- Fundación Telefónica. Educa Red y Programa Proniño. Consulta 30 Noviembre del 2013.
<http://www.fundacion.telefonica.com.pe/pronino/>.
- GARCIA, Yericca y otros.
2013 “Estudio de Caso Enseña Perú”. Trabajo elaborado en la Maestría de Gerencia Social. Ciclo I. Curso Fundamentos en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica. Lima, 30 de diciembre.
- GUADALUPE, César y Otros.
2017 *Estado de la educación en el Perú Análisis y perspectivas de la educación básica*. Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L. Lima.
- MINEDU.
2013 *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: Estudio Cualitativo en Cinco Escuelas Estatales de Lima, 2006*. Consulta: 2 de Noviembre del 2103.
http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/cualitativo/estudio_cualitativo.pdf.
- MINTZBERG, Henry.
1997 *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- PARRA, Juan Carlos ed.
2011 *Escuelas religiosas en América Latina: estudios de caso sobre Fe y Alegría*. Washington, D.C. World Bank.
- POLLIT, Ernesto y otros.
2007 *investigación, Políticas y Desarrollo del Perú: Desarrollo Infantil y Rendimiento Escolar en el Perú*. Lima: Remanso Ediciones.

- ROBBINS, Stephen.
1999 *Cultura Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall.
- TEACH FOR ALL. Nuestra Red y su impacto. Consulta: 5 de noviembre del 2013.
<http://teachforall.org/es/nuestra-red-y-su-impacto>
- TEACH FOR AMERICA. About us. Consulta: 5 de noviembre del 2013.
<https://www.teachforamerica.org/about-us>
- TOVAR, Teresa (2008).
2008 *Dos racionalidades para entender y analizar las políticas*. Lima: PUCP.
- UNACEM. Reporte de Sostenibilidad 2011. Consulta: 2 de noviembre del 2013.
<http://www.unacem.com.pe/?cat=12>

ANEXOS

a) Instrumentos de recolección de datos

GUIAS DE ENTREVISTAS

Director Ejecutivo

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Procesos

1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la organización?
2. ¿Qué tanto aporta el trabajo que realiza a nivel del consejo directivo?
3. De qué manera se coordinan la toma de decisiones en el consejo?
4. En EP existen los procesos de Reclutamiento y Selección, Programa de Liderazgo y el Programa Alumni ¿Estos se mantienen o han variado?
5. Si han cambiado ¿a qué se debe este cambio y en que ha beneficiado a la organización?
6. ¿Cuál es su participación en los procesos identificados en la organización?

Gestión

7. Me puede comentar del plan nacional que tiene EP ¿en qué ha cambiado?
8. ¿Cuáles son los objetivos que se ha propuesto la organización este año?
9. Usted cómo director qué objetivos y metas tiene en su puesto?
10. ¿Con qué áreas coordinas permanentemente para cumplir tu trabajo? ¿para qué? (formales e informales)
11. ¿Delegas responsabilidades? Puedes darnos un ejemplo
12. ¿Cuál es el perfil de una persona que trabaja en EP?

Relación con actores

13. ¿Cuáles son las estrategias que ustedes tienen para lograr el involucramiento de actores públicos y privados?
14. ¿Considera importante trabajar con el sector público? ¿por qué? Mencione cual es el rol del: Gobierno Regional, UGEL e IEs

15. A lo largo del tiempo ¿cómo consideran que ha sido esta relación con estos actores? ¿Cuáles han sido las ventajas o desventajas del trabajo con ellos? ¿En qué se diferencia?
16. ¿Cuál es el proceso para establecer alianza con un actor del sector público? ¿se tienen convenios?
17. ¿A qué políticas públicas está alineada la propuesta de EP? ¿Se tiene alguna alianza en este nivel?
18. ¿Qué tipo de apoyo brinda la empresa privada (económico, técnico)?
19. ¿Cuál es el proceso para establecer alianza con las empresas? ¿se tienen convenios?
20. ¿Cuál es tu apreciación sobre la relación con el sector privado y su aporte al tema educativo?

Director de Programa

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Procesos

1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la organización?
2. ¿Qué tanto aporta el trabajo que realiza a nivel del consejo directivo
3. En EP existen los procesos de Reclutamiento y Selección, Programa de Liderazgo y el Programa Alumni ¿Estos se mantienen o han variado?
4. Si han cambiado ¿a qué se debe este cambio en la organización?

Gestión

5. ¿Cuáles son los objetivos que se ha propuesto la organización este año?
6. ¿Usted como director qué objetivos y metas tiene?
7. ¿Qué instrumentos de planificación usa en la organización? ¿Cada cuánto se aplican?
8. ¿Con qué áreas coordina para cumplir tu trabajo? ¿para qué?
9. ¿Cuál es el perfil de una persona que trabaja en EP?

Relación con actores

10. ¿Cuáles son las estrategias que ustedes tienen para lograr el involucramiento de actores públicos y privados?
11. ¿Por qué consideran importante la colaboración del sector público? Mencione cual es el rol del: Gobierno Regional, la UGEL e IEs
12. A lo largo del tiempo ¿cómo consideran que ha sido esta relación con estos actores? ¿Cuáles han sido las ventajas o desventajas del trabajo con ellos?
13. ¿Cuál es el proceso para establecer alianza con un actor del sector público? ¿se tienen convenios?
14. ¿A qué políticas públicas está alineada la propuesta de EP? ¿Se tiene alguna alianza en este nivel?
15. ¿Qué tipo de apoyo brinda la empresa privada (económico, técnico)?
16. ¿Cuál es el proceso para establecer alianza con las empresas? ¿se tienen convenios?
17. ¿Cuál es tu apreciación sobre la relación con el sector privado y su aporte al tema educativo?

Adecuación de Metodología

18. ¿Cuéntame sobre la metodología de enseñanza que tiene EP? ¿Por qué es efectiva?
19. ¿De qué manera varía la intervención en un colegio de zona urbana o rural?
¿Cuáles son la
20. estrategia de intervención?
21. ¿Se cuentan con resultados actualizados sobre el trabajo de los PEP en las colegios donde se interviene?

Características de PEP

22. Para que un profesional pueda ser considerado como un potencial PEP ¿qué condiciones mínimas debe tener?
23. ¿Que caracteriza el perfil de un PEP?

Área de desarrollo y Marca

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Procesos

1. ¿Cuáles son las funciones que tiene el área en la organización?
2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene en su puesto?
3. En EP existen los procesos de Reclutamiento y Selección, Programa de Liderazgo y el Programa Alumni ¿En cuál de estos participa o realiza algún tipo de coordinación?
4. ¿Qué ha cambiado a nivel de las actividades en el área?
5. ¿Con qué áreas coordinas permanentemente para cumplir tu trabajo? ¿para qué?

Sector Privado

6. ¿Qué estrategias de difusión y comunicación tienen para promocionar la propuesta?
7. ¿Cuáles son las estrategias que ustedes tienen para lograr el involucramiento de actores públicos y privados?
8. ¿Por qué consideran importante la colaboración del sector privado? Mencione cual es el rol que cumplen.
9. ¿Qué tipo de apoyo brinda la empresa privada (económico, técnico)?
10. A lo largo del tiempo ¿cómo consideran que ha sido esta relación con estos actores? ¿Cuáles han sido las ventajas o desventajas del trabajo con ellos?
11. ¿Cuál es tu apreciación sobre la relación con el sector privado y su aporte al tema educativo?

Programa de Liderazgo

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Gestión

1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la organización?
2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene en su puesto?
3. ¿Con qué áreas coordinas permanentemente para cumplir tu trabajo? Puedes darnos un ejemplo
4. Antes de ingresar a una zona o colegio ¿qué labores de coordinación se realiza?
¿con quienes se coordina?

Adecuación de Metodología

5. ¿Cuéntame sobre la metodología de enseñanza que tiene ¿la consideras efectiva?
6. ¿Qué adaptaciones se han realizado al modelo aplicado por Teach for América?
7. ¿Existe variaciones de la metodología de acuerdo a la zona de intervención (urbana y rural)?
8. ¿Se cuentan con resultados actualizados sobre el trabajo de los PEP en los colegios donde se interviene?

Características de PEP

9. Para que un profesional postulante pueda ser considerado como un potencial PEP ¿qué condiciones mínimas debe tener?
10. Cuéntame sobre estos dos niveles de coordinación: liderazgo en el aula y liderazgo sistémico
11. ¿Que caracteriza el perfil de un PEP?
12. Entre los rasgos más importante del PEP se encuentran el compromiso, el liderazgo y el trabajo en equipo ¿cuéntame cómo se trabaja estos aspectos en el PEP?
13. ¿Qué diferencia a un PEP de un profesor de escuela pública?
14. ¿Qué estrategias cuentan para lograr que el PEP “encaje” en un IE al cual es enviado?
15. Desde tu experiencia ¿cómo ha sido la recepción de la IE hacia los PEPs?
16. ¿Qué tipo de relación se busca construir entre el PEP y sus alumnos?
17. ¿De qué manera se involucra a la comunidad?

18. ¿Qué sistemas de evaluación y/o control cuentan para garantizar el éxito de la intervención del PEP?

Área de reclutamiento y selección EP

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Procesos

1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la organización?
2. ¿Puedes explicarnos en qué consiste el proceso de reclutamiento y selección?
3. ¿De qué manera se coordina o trabaja con las demás áreas? ¿para qué?
4. En este último año que cambios ha habido?
5. Si han cambiado ¿a qué se debe este cambio y en que ha beneficiado a la organización?
6. Con respecto a sus zonas de intervención ¿tienen planes respecto a la ampliación de su cobertura?

Adecuación de Metodología

7. Cuéntame sobre la metodología de enseñanza que tiene EP ¿la consideras efectiva?
8. ¿Qué adaptaciones se han realizado al modelo aplicado por Teach for América?
9. ¿De qué manera varía la intervención en un colegio de zona urbana o rural?
10. ¿Cuáles son las estrategias de intervención?

Características de PEP

11. Para que un profesional postulante pueda ser considerado como un potencial PEP ¿qué condiciones mínimas debe tener?
12. ¿Qué caracteriza el perfil de un PEP?
13. Ustedes cuentan con un sistema de liderazgo para el desarrollo del PEP ¿puedes explicar de qué se trata?
14. ¿Qué diferencia a un PEP de un profesor de escuela pública?
15. ¿Qué estrategias cuentan para lograr que el PEP “encaje” en un IE al cual es enviado?
16. ¿Qué sistemas de evaluación y/o control cuentan para garantizar el éxito de la intervención del PEP?

17. ¿Se cuentan con resultados actualizados sobre el trabajo de los PEP en las colegios donde se interviene?

Tutores EP

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Procesos

1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la organización?
2. ¿Cuál es el aporte que brindas al PEP a partir de tus funciones?

Adecuación de Metodología

3. ¿Cuéntame sobre la metodología de enseñanza que tiene ¿la consideras efectiva?
4. ¿Qué adaptaciones se han realizado al modelo aplicado por Teach for América?
5. ¿De qué manera varía la intervención en un colegio en la zona donde trabajas?
¿Cuáles son las
6. estrategia de intervención?

Características de PEP

7. Para que un profesional postulante pueda ser considerado como un potencial PEP ¿qué condiciones mínimas debe tener?
8. ¿Que caracteriza el perfil de un PEP?
9. Como parte de su metodología, ustedes cuentan con un sistema de liderazgo para el desarrollo del PEP ¿puedes explicar de qué se trata?
10. Entre los rasgos más importante del PEP se encuentran el compromiso, el liderazgo y el trabajo en equipo ¿cuéntame cómo se trabaja estos aspectos en el PEP?
11. ¿Qué diferencia a un PEP de un profesor de escuela pública?
12. ¿Qué estrategias cuentan para lograr que el PEP “encaje” en un IE al cual es enviado?
13. Desde tu experiencia ¿cómo ha sido la recepción de la IE hacia los PEPs?
14. ¿Qué tipo de relación se busca construir entre el PEP y sus alumnos?
15. ¿De qué manera se involucra a la comunidad?

16. ¿Qué sistemas de evaluación y/o control cuentan para garantizar el éxito de la intervención del PEP?
17. ¿Se cuentan con resultados actualizados sobre el trabajo de los PEP en las colegios donde se interviene?

Área de Gestión Institucional

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Procesos

1. ¿Cuáles son las funciones que tiene el área en la organización?
2. ¿Qué objetivos tiene el área?
3. En EP existen los procesos de Reclutamiento y Selección, Programa de Liderazgo y el Programa Alumni. En cuál de estos participa o realiza algún tipo de coordinación
4. ¿Con qué áreas coordinas permanentemente para cumplir tu trabajo?
5. En estos dos últimos años ¿en qué han cambiado las funciones del área?
6. ¿Se cuenta con una política del manejo de recursos humanos, las finanzas y la contabilidad?
7. En relación al plan estratégico anterior ¿qué ha cambiado en manejo de los recursos de la organización?
8. A nivel de recursos ¿qué tan importante considera el apoyo que brinda la empresa privada (económico, técnico)?
9. ¿Cómo considera la participación del sector público en la propuesta de EP, a nivel de financiamiento? ¿Qué expectativas se tienen?

Gerencias regionales de EP

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la organización:

Proceso

1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la organización?
2. En EP existen los procesos de Reclutamiento y Selección, Programa de Liderazgo y el Programa Alumni ¿Estos se mantienen o han variado?
3. ¿Cuáles son los objetivos que tiene en su puesto?
4. ¿Con qué áreas coordinas permanentemente para cumplir tu trabajo? Puedes darnos un ejemplo

Tipo de relación con el Sector Público

5. ¿Cuáles son las estrategias que ustedes tienen para lograr el involucramiento de actores públicos?
6. ¿Por qué consideran importante la colaboración del sector público? Mencione cuál es el rol del: Gobierno Regional, la UGEL e IEs.
7. A lo largo del tiempo ¿cómo consideran que ha sido esta relación con estos actores? ¿Cuáles han sido las ventajas o desventajas del trabajo con ellos? ¿En qué se diferencia?
8. ¿Cuál es el proceso para establecer alianza con un actor del sector público (gobierno regional, UGEL o IEs? ¿se tienen convenios?
9. Cuando se ingresa a una zona nueva o colegio ¿qué labores de coordinación se realiza? ¿con quiénes?
10. ¿A qué políticas públicas está alineada la propuesta de EP? ¿Se tiene alguna alianza en este nivel?
11. ¿Cuál es tu apreciación sobre la relación con el sector privado y su aporte al tema educativo?

Gobierno Regional

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en el Gobierno Regional:

Relación con el sector Público

1. Además de las funciones asignadas, ¿cuáles otras desarrolla y que estén vinculadas a la educación de calidad?
2. Respecto a la educación de calidad, ¿cuáles son los intereses por parte del Estado y en particular los que el Gobierno Regional persigue?
3. ¿cuáles son las políticas públicas que viene desarrollando el Gobierno Regional para mejorar la calidad educativa en las escuelas de su jurisdicción?
4. Dentro de los convenios acordados con el Gobierno Regional, que permiten la intervención de EP en las aulas, ¿cuáles son los aspectos formales más destacables?
5. ¿Cómo se materializan estos acuerdos en la realidad?
6. Dentro de la relación que se desarrolla entre el Gobierno Regional y EP, ¿cuáles son los roles que comparten y/o competen a cada uno? Podría dar algunos ejemplos
7. A lo largo del tiempo ¿cuál es su apreciación del trabajo conjunto desarrollado con EP?

Directores de Escuelas intervenidas

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la Escuela:

Relación con el sector Público

1. Dentro de la relación que se desarrolla entre la Escuela y EP, ¿cuáles son los roles que comparten y/o competen a cada uno? Cite algunos ejemplos
2. Podría hablarnos de la relación desarrolla entre la Escuela y EP, ¿cuáles son los aspectos más importantes que resaltaría?
3. Respecto a la educación ¿cuáles son los intereses generales y particulares que la Escuela persigue? ¿En qué aporta la intervención de EP?

Adecuación de la Metodología de Enseñanza

4. ¿Qué opina de la metodología usada por EP desarrollada en su Escuela?
5. ¿Podría mencionar algunas prácticas pedagógicas que distinga en los profesionales de EP? Cite algunos ejemplos de su aplicación en su Escuela.
6. EP manifiesta que todos sus profesionales realizan su trabajo sobre la base de sólidos valores que desarrollan en los alumnos intervenidos, ¿Considera usted que los profesionales de EP han desarrollado en sus alumnos los siguientes valores?
7. Empatía (capacidad para comprender los sentimientos y necesidades en la realidad concreta del alumno).
8. Compromiso (valor ligado con la educación de calidad).
9. Autoconfianza (valor que permite desarrollar el autoestima y seguridad en el alumno)
10. Perseverancia (valor que desarrolla en el alumno la firmeza y constancia para obrar por sus objetivos)
11. ¿Cuál considera el grado de impacto en la realidad específica de cada aula gracias a estos valores?

Características de PEP

12. ¿Según su opinión que caracteriza a un PEP? ¿Cómo lo describiría?
13. De acuerdo a las siguientes características ¿cómo los describiría?

14. Liderazgo (capacidad del profesional para motivar y representar la lucha por la educación de calidad).
15. Trabajo en equipo (capacidad del profesional para realizar acciones conjuntamente con los actores que componen el trabajo por la educación de calidad).

Profesores de Escuelas intervenidas

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la Escuela:

Introducción

1. ¿Qué funciones desempeña en la escuela?
2. ¿Cuáles son los grados que tiene bajo su cargo?

Adecuación de la Metodología de Enseñanza

3. ¿Qué opina de la participación de EP en la escuela?
4. ¿Qué opina de la metodología usada por EP desarrollada en su Escuela?
5. ¿Podría mencionar algunas prácticas a nivel de enseñanza que distinga en los profesionales de EP?
6. EP manifiesta que todos sus profesionales realizan su trabajo sobre la base de sólidos valores que desarrollan en los alumnos intervenidos, ¿Considera usted que los profesionales de EP han desarrollado en sus alumnos los siguientes valores?
7. Empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro).
8. Compromiso (del alumno en relación a sus estudios).
9. Autoconfianza (desarrollo del autoestima y seguridad en el alumno)
10. Perseverancia (desarrolla firmeza y constancia para obrar por sus objetivos)
11. ¿Cuál cree que es el aporte de los EP en la enseñanza a los alumnos?
12. Cite algunos ejemplos.

Características de PEP

13. ¿Según su opinión que caracteriza a un PEP? ¿Cómo lo describiría?
14. Yo le voy a mencionar algunas características. Dígame usted si está de acuerdo y porqué:
15. Liderazgo (capacidad del profesional para motivar y lograr que sus alumnos aprendan y mejoren involucrando a la comunidad).

16. Trabajo en equipo (realizar acciones conjuntamente con los alumnos que los involucren en su aprendizaje dentro y fuera del aula).
17. Compromiso (el fin que persigue el profesional a través de todas las acciones que desarrolla en la escuela).
18. Excelencia en la labor realizada (realizar de la mejor manera posible todas sus acciones con el fin de obtener resultados dentro y fuera del aula).

Empresario

Datos personales

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo:
4. Tiempo de trabajo en la empresa:

Relación con el sector Privado

1. Respecto a la educación de calidad, ¿cuáles son los intereses que su empresa persigue?
2. ¿Cuáles son las motivaciones de su empresa para apoyar la propuesta de EP?
3. ¿Cuáles son los principales aportes de EP para los fines educativos que busca su empresa?
4. Dentro de los convenios acordados con su Empresa, que permiten la intervención de EP en las aulas, ¿cuáles son los aspectos formales más destacables?
5. ¿Cómo se materializan estos acuerdos en la realidad?
6. ¿Qué aspectos resalta del trabajo que desarrolla en conjunto su empresa y EP?
7. Dentro de la relación que se desarrolla entre su Empresa y EP, cuáles son los roles que comparten y/o competen a cada uno? Podría dar algunos ejemplos.
8. ¿cuáles son los aspectos más importantes que resaltaría en la relación cotidiana de la Empresa y EP?

GUIA DE ENTREVISTA GRUPAL

Profesionales de EP

1. Nombre:
2. Edad:
3. Colegio
4. Grados que enseña

Introducción

1. ¿Cómo se enteraron del Enseña Perú?
2. ¿Qué motivación tuvieron para participar en el programa de EP?
3. ¿Cuánto tiempo tienen enseñando?

Procesos de Gestión

4. ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente cuando digo ENSEÑA PERU?
5. ¿Cuénteme sobre su experiencia en el Instituto de Verano?
6. ¿Cuáles son las responsabilidades de un PEP?
7. ¿Con quienes de EP ustedes coordinan comúnmente? ¿para qué?

Características de los PEP

8. ¿Qué significa para ustedes enseñar a otras personas?
9. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han enfrentado como profesores (enseñanza, recursos, apoyo, etc.)?
10. ¿Pueden mencionarme alguna situación que ha significado un reto para ustedes?
11. Cuénteme sobre la experiencia de trabajar en la IE.
12. ¿Qué opinan de los profesores del IE?
13. ¿Qué aprendizajes están obteniendo de esta experiencia? ¿cómo crees que los beneficiará?
14. Imagínense que son el Director Ejecutivo de EP ¿Qué cambios haría en la organización?

GUÍA DE OBSERVACIÓN EN EL AULA

PEP y Alumnos de Escuelas Públicas

Escuela:

Profesor (a)

Grado:

Curso:

Objetivos:

- Describir las prácticas pedagógicas usadas por los profesionales las interacciones entre el PEP y los alumnos
- Dar cuenta de las relaciones desarrolladas entre el PEP y los alumnos (empatía, compromiso, autoconfianza y perseverancia)
- Explicar el proceso de adaptación de la metodología de enseñanza de EP
- Describir las características de los profesionales PEP

Unidades de observación:

a) Escenario:

- Mapeo físico: capacidad del aula, distribución del mobiliario, características del ambiente (ventilación, iluminación, color y temperatura).
- Mapeo social: distribución de las personas dentro del aula (alumnos, alumnas, profesor)

b) Fachadas Sociales:

- PEP: vestimenta, arreglo personal.

c) Interacción entre el PEP y alumnos:

✓ Inicio de la clase:

- Trato hacia los alumnos, saludo.
- Manera de buscar la atención de los alumnos
- Respuesta de los alumnos

✓ Performance durante la clase:

- Lenguaje no verbal (gestos, señas movimiento corporal) y lenguaje verbal (uso de lenguaje académico, formal e informal).
- Participación de los alumnos en clase.
- Trato de los alumnos hacia el profesor

- Evaluación de actividades realizadas en clase
- Realización de acciones alternativas con los alumnos
- Uso de textos del alumno durante la clase
- Uso del tiempo durante la clase.

REVISIÓN DOCUMENTARIA

MEMORIA EP

Procesos de gestión de la organización

- Procesos existentes en la organización.
 - Funciones y la relación con los procesos.
 - Actores involucrados en cada proceso (participación),
 - Aporte a los objetivos de la organización.
1. ¿Cuál es el modelo de gestión de EP?
 2. ¿Cuáles son las características del modelo de gestión de EP?
 3. ¿Qué procesos de gestión existen en EP?
 4. ¿Cuáles son los objetivos de los procesos de gestión existentes en EP?
 5. ¿Cuáles son las características de los procesos de gestión de EP?
 6. ¿Cuál es el aporte de los procesos de gestión para los objetivos de EP?
 7. ¿Qué áreas intervienen en los procesos de gestión de EP?
 8. ¿Cómo es el proceso de coordinación entre las áreas en cada proceso de gestión de EP?
 9. ¿Qué actores (cargo del colaborador en EP) intervienen en cada proceso de gestión existente en EP?
 10. ¿Cuáles son las funciones de los actores que intervienen en cada proceso de gestión?
 11. ¿Cómo se relacionan las funciones asignadas de los actores en cada proceso de gestión?
 12. ¿Cómo es el proceso de coordinación entre los actores que intervienen en los procesos de gestión existentes en EP?

Características de la Gestión de Enseña Perú

- División del trabajo, delegación de responsabilidades y autoridad.
 - Características de la cultura organizacional.
13. ¿Cómo se divide el trabajo en EP?

14. ¿Qué responsabilidades delegan los colaboradores de EP?
15. ¿Qué criterios usan los colaboradores para delegar responsabilidades?
16. ¿Cuál es la estructura de autoridad en EP?
17. ¿Cómo ejercen la autoridad los directores de EP?
18. ¿Qué entiende EP por cultura organizacional?
19. ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de EP?
20. ¿Cómo funciona la cultura organizacional en EP?
21. ¿Cuál es el aporte de la cultura organizacional para EP?

DOCUMENTO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Procesos de gestión de la organización

- Procesos existentes en la organización.
 - Funciones y la relación con los procesos.
 - Aporte a los objetivos de la organización.
1. ¿Cuál es el modelo de gestión de EP?
 2. ¿Cuáles son las características del modelo de gestión de EP?
 3. ¿Qué procesos de gestión existen en EP?
 4. ¿Cuáles son los objetivos de los procesos de gestión existentes en EP?
 5. ¿Cuáles son las características de los procesos de gestión de EP?
 6. ¿Cuál es el aporte de los procesos de gestión para los objetivos de EP?
 7. ¿Qué áreas intervienen en los procesos de gestión de EP?
 8. ¿Cómo es el proceso de coordinación entre las áreas en cada proceso de gestión de EP?

Características de la Gestión de Enseña Perú

- Planificación de la organización.
 - División del trabajo, delegación de responsabilidades y autoridad.
 - Toma de decisiones y características de la cultura organizacional.
9. ¿Cuál es la estructura organizacional de EP?
 10. ¿Cuáles son las funciones de las áreas de EP?
 11. ¿Cuál es el aporte de las áreas en EP?
 12. ¿Cómo se divide el trabajo en EP?
 13. ¿Qué responsabilidades delegan los colaboradores de EP?
 14. ¿Qué criterios usan los colaboradores para delegar responsabilidades?
 15. ¿Cuál es la estructura de autoridad en EP?

16. ¿Cómo ejercen la autoridad los directores de EP?
17. ¿Cuál es la tipología de las decisiones en EP?
18. ¿Cuál es la jerarquía en la toma de decisiones en EP?
19. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de EP?
20. ¿Qué entiende EP por cultura organizacional?
21. ¿Cómo funciona la cultura organizacional en EP?
22. ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de EP?

TRACKER EP (sistema de medición del desempeño de los alumnos).

Adecuación de la Metodología de Enseñanza

Prácticas pedagógicas realizadas.

1. ¿Qué entiende EP por buenas prácticas pedagógicas?
2. ¿Qué prácticas pedagógicas desarrolla EP?
3. ¿Cuáles son las características de las prácticas pedagógicas desarrolladas por EP?
4. ¿Cuál es el proceso de adecuación de las prácticas pedagógicas a la escuela intervenida?
5. ¿Cómo evalúa EP las prácticas pedagógicas desarrolladas?

Relación generada entre el profesional de EP y los alumnos:

- Empatía desarrollada en los alumnos.
 - Compromiso desarrollado en los alumnos.
 - Autoconfianza desarrollada en los alumnos.
 - Perseverancia desarrollada en los alumnos.
6. ¿Qué valores se desarrollan entre el profesional EP y los alumnos?
 7. ¿Qué características tienen estos valores?
 8. ¿Cómo se evalúa el desarrollo de los valores?
 9. ¿Cuál es la utilidad de estos valores para mejorar las relaciones entre el profesional de EP y los alumnos?