



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD

La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público - privado: el caso de Fe y
Alegría del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. María del Carmen Quispe Tito (ORCID: 0000-0003-0210-4068)

ASESORA:

Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives (ORCID: 0000-0002-6218-4998)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

La presente tesis es dedicada con amor y gratitud a mis padres: Modesto Quispe Anyaipoma y Victoria Tito Montes por su ejemplo de servicio a favor de quien lo necesite. A Jesús Herrero Gómez S. J. por fortalecer mi espíritu de servicio al prójimo en la búsqueda del bien común.

Agradecimiento

A Dios, por la fuerza necesaria para lograr los objetivos en mi camino. A la Universidad César Vallejo, por acogerme en sus aulas, a mis profesores por compartir sus experiencias y al Movimiento de educación popular y de inserción social Fe y Alegría del Perú por brindarme la información requerida para esta investigación. A mis compañeros, quienes han pasado a ser parte de mi vida.

Página del jurado



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **QUISPE TITO, MARIA DEL CARMEN**

Para obtener el Grado Académico de *Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA PÚBLICO- PRIVADO: EL CASO DE FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ

Fecha: 25 de enero de 2020

Hora: 10:15 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Carlos Sixto Vega Vilca

Firma:

SECRETARIO: Dr. Walter Manuel Vásquez Mondragon

Firma:

VOCAL: Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por mayoría.

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Referenciar a todos los autores citados.

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo, María del Carmen Quispe Tito, estudiante del Programa de Doctorado de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 09949215, con la tesis titulada: “La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público - privado: el caso de Fe y Alegría del Perú”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las Notas consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos 25 de Enero del 2020.



.....
María del Carmen Quispe Tito
DNI: 09949215

Presentación

Señores miembros del jurado calificador:

Pongo a su disposición la tesis titulada “La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público - privado: el caso de Fe y Alegría del Perú”. En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad “Cesar Vallejo”.

El objetivo de la presente investigación es poder caracterizar el modelo de Fe y Alegría como propuesta de la mejora de la gestión de calidad educativa en el sector público, porque tiene claro el objetivo de su misión y por ende las actividades administrativas y pedagógicas atienden las necesidades que presentan la comunidad educativa del lugar donde se encuentre la escuela de Fe y Alegría, es decir contextualiza la gestión educativa de manera innovadora dentro del marco de las normas legales que el Minedu dispone.

En este sentido, la investigación está estructurada en siete capítulos:

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo II, se registra el marco metodológico. En el capítulo III, se considera los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se considera las conclusiones. En el capítulo VI se considera la recomendación. Y por último, en el capítulo VII la propuesta de mejora y los Apéndices de la investigación.

La autora

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Resumo	xi
I. Introducción	1
II. Método	14
2.1. Tipo y Diseño de investigación	14
2.2. Escenario de estudio	14
2.3. Caracterización de sujetos	14
2.4. Trayectoria metodológica	15
2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	15
2.6. Tratamiento de la Información	15
2.7. Rigor científico	16
III. Resultados	17
3.1 Análisis e interpretación de los hallazgos	17
3.2 Análisis e interpretación de las categorías emergentes	23
IV. Discusión	26
V. Conclusiones	32
VI. Recomendaciones	33
VII. Propuesta	35
Referencias	37
Anexos	44
Anexo 1: Matriz de consistencia	45
Anexo 2: Validación de Instrumentos	47
Anexo 3: Transcripción de Entrevistas	57
Anexo 4: Codificación de las entrevistas	81

Índice de Figuras

Figura 1: Abordaje teórico	7
Figura 2. Mapeamiento del trabajo de investigación	16

Resumen

La presente investigación titulada La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público-privado: el caso de Fe y Alegría del Perú, posee como objetivo principal del trabajo de investigación caracterizar el modelo de Fe y Alegría como propuesta de la mejora de la gestión de calidad educativa en el sector público, para lo cual se empleó una metodología cualitativa, con un diseño de estudio de caso, el fin de entender la práctica a través del estudio crítico reflexivo de entornos reales en donde los sujetos despliegan las actividades. Los participantes están representados por los equipos y especialistas en cada modalidad de la educación básica regular y alternativa, los directores de los centros educativos de la educación básica alternativa y de la básica regular. Habiéndose empleado como técnicas e instrumentos de recolección de datos la entrevista y análisis sistémico.

Los resultados generales de esta investigación demostraron que el movimiento de educación popular de Fe y Alegría promueve la gestión articulada, integrando los procesos teóricos y prácticos en busca del mejoramiento continuo de la calidad educativa, así como también impulsa la autonomía, autoevaluación y trabajo en equipo para evitar los problemas educativos y permitir el fortalecimiento administrativo, pedagógico y cultural general.

Palabras clave: Gestión, calidad educativa, formación continua

Abstract

This research entitled the management of educational quality from the public-private perspective: the case of Fe y Alegría del Perú, has as its main objective the research work to characterize the Fe y Alegría model as a proposal to improve management of educational quality in the public sector, for which a qualitative methodology was used, with a case study design, in order to understand the practice through the critical reflexive study of real environments where the subjects display the activities. Participants are represented by teams and specialists in each modality of regular basic education, the directors alternative basic education and regular basic education. Having used as techniques and instruments of data collection the interview and systemic analysis.

The general results of this research showed that the Fe y Alegría popular education movement promotes articulated management, integrating theoretical and practical processes in search of continuous improvement of educational quality, as well as driving autonomy, self-evaluation and teamwork. to avoid educational problems and allow general administrative, pedagogical and cultural strengthening

Keywords: Management, educational quality, continuous training

Resumo

A presente pesquisa intitulou a gestão da qualidade educacional na perspectiva público-privada: o caso da Fe y Alegría del Perú, tem como objetivo principal o trabalho de pesquisa é caracterizar o modelo Fe y Alegría como uma proposta para melhorar a gestão de qualidade educacional no setor público, para o qual foi utilizada uma metodologia qualitativa, com um desenho de estudo de caso, a fim de compreender a prática por meio do estudo reflexivo crítico de ambientes reais onde os sujeitos exibem as atividades. Os participantes são representados por equipes e especialistas em cada modalidade de educação básica regular, pelos diretores dos centros de educação básica alternativa e escolas de educação básica regular. Tendo utilizado como técnicas e instrumentos de coleta de dados a entrevista e a análise sistêmica.

Os resultados gerais desta pesquisa mostraram que o movimento de educação popular Fe y Alegría promove a gestão articulada, integrando processos teóricos e práticos em busca da melhoria contínua da qualidade educacional, além de impulsionar a autonomia, a autoavaliação e o trabalho em equipe. evitar problemas educacionais e permitir o fortalecimento administrativo, pedagógico e cultural geral.

Palavras-chave: Gestão, qualidade educacional, treinamento contínuo

I. Introducción

La experiencia en el campo educativo del movimiento de educación popular y de promoción social Fe y Alegría del Perú se inicia a finales de la década del 60 del siglo XX, con el fin de brindar educación de calidad a los sectores marginales de la sociedad, este servicio educativo de calidad se basa en la educación popular que se caracteriza porque empodera a los actores del proceso educativo: educandos, docentes y padres de familia; al fortalecer la comunidad educativa, la comunidad local también se empodera indirectamente. Todo esto, se logra con una gestión educativa de calidad y que Fe y Alegría del Perú ha comprobado a lo largo de más de 50 años que viene trabajando en el Perú porque tiene claro el objetivo de su misión y por ende las actividades administrativas y pedagógicas atienden las necesidades que presentan la comunidad educativa del lugar donde se encuentre sus escuelas, es decir contextualiza la gestión educativa de manera innovadora dentro del marco de las normas legales que el Minedu dispone, en esta investigación se deja de lado los logros de aprendizajes que son evidencias de la gestión de calidad educativa porque existen estadísticas que muestran que los colegios de Fe y Alegría obtienen mejores resultados en las evaluaciones censales (Lavado, Cueto, Yamada y Wensjoe, 2014).

El Sistema Educativo Peruano carece de soporte teórico de la sociología, sicología y otras disciplinas que ayuden a comprender que la educación es la base del desarrollo socio económico de las naciones, aunque haya una mejora económica en el país si no se trabaja para mejorar la calidad del servicio educativo no habrá progreso del estado. (Jopen, Gómez y Olivera, 2013). Por eso es necesario la caracterización de algunos de los principales aspectos relacionados al sector educación, identificando lo siguiente: Problema general: ¿Por qué el Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría del Perú es una propuesta de mejora para la gestión de calidad educativa en el sector público?

Debemos mencionar que durante los últimos años existen muchos estudios previos internacionales sobre la gestión de la calidad educativa, es por ello que esta investigación tiene como base los documentos de tesis resultantes, investigaciones que se han llevado a cabo con énfasis en la gestión educativa de calidad. En este periodo de tiempo Achury (2018) presento un estudio cualitativo y descriptivo, que como objetivo propuso elaborar el estado del arte de las investigaciones adelantadas en el énfasis de gestión educativa y

evaluación, en la Universidad Externado de Colombia entre el año 2011 y el 2015. La autora concluyó que los estudios, la educación y los valores son una fuente primordial para el país en su pleno desarrollo, para evitar incongruencias en el mundo actual. En Ecuador dos autoras Muentes y Lascano (2019) realizaron un tipo de investigación mixta de diagnóstico y descriptiva detectándose problemas en la planificación curricular con objetivo de progresar la calidad educativa concorde a los estándares que se determinó en el Ministerio de Educación que engloba; el desempeño directivo y profesional del docente, finalmente concluye que se debe elaborar una guía para una planificación estratégica, que no solo ayude al estudiante en su formación académica, si no prepararlos para ser competentes para su futuro. Asimismo, las calidades de las escuelas surgen debido a que presionan para obtener resultados exitosos y obtener mejor atención de los estudiantes, debido a esto Radic (2017) presentó su tesis: Sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa, la experiencia de la red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI), su objetivo es crear un Sistema de Evaluación y Mejora de la calidad educativa para los colegios de la red de FLACSI, que acceda a los centros escolares y que custodié los cambios y mejoramientos, el diseño de investigación del presente estudio es cualitativo y descriptiva. La principal conclusión del autor dice es posible construir un concepto de calidad desde la comunidad y en función de un proyecto, es posible diseñar una propuesta que asuma que todos los estudiantes deben y pueden aprender y que el aprendizaje es en gran parte responsabilidad de la escuela.

Pluas y Ramos (2017) obtuvieron estudios de investigaciones con el fin de demostrar la incidencia que representa la difusión de las actividades escolares en la gestión de calidad dentro de la comunidad educativa de la Unidad Educativa Fiscal Jaime Roldós Aguilera, mediante una investigación de campo y bibliográfica para la elaboración de una campaña publicitaria; su diseño de investigación fue cualitativa y cuantitativa, ambas concluyeron que la ampliación y ejecución de actividades escolares son mucho más factibles, con aportes de calidad y eficacia no se pierde la esencia de participación que se necesita. En los antecedentes nacionales podemos mencionar que durante los últimos años, el Perú ha atravesado una crisis en la administración educativa, pública y privada que ha disminuido crecimiento en el rendimiento de sus estudiantes.

González y Mori (2018) realizaron un estudio cualitativo, correlacional y de diseño no experimental. El objetivo fue implementar la relación actual entre el encargo del

marketing interno y la calidad pedagógica de un interior educativo privado de El Agustino. La principal conclusión fue que para el centro educativo privado es necesario incorporar herramientas de marketing, los cuales se necesitan para estrategias directivas, y para dar a conocer los ámbitos posibles del desarrollo de motivaciones y compromiso en el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, Urribarri (2018) en su estudio que tiene como metodología cualitativa, descriptiva y de diseño no experimental, con el objetivo de manifestar los aprendizajes logrados beneficio de la intervención en el proyecto de la Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, con la aplicación de los saberes con planeación de alternativas de solución según lo priorizado por la institución. La autora concluyo que en la sesiones de aprendizajes se brinda un adecuado acompañamiento de procesos pedagógicos se fortalecerá el aprendizaje; y el monitoreo pedagógico en espacios de trabajos colegiados permitirá mejores resultados académicos.

Además, Chipana (2015) en su investigación planteó una metodología cualitativa, descriptiva y de diseño no experimental, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro – 2013. El autor concluye que una eficiente gestión pedagógica permite la calidad de los aprendizajes de los educandos, por medio de la gestión pedagógica los docentes ejecutan lo planificado, pero para alcanzar la calidad educativa existen además otros factores. Pari (2018) realizó una investigación cuantitativa, descriptivo, correlacional y de diseño no experimental, su objetivo fue determinar si existe relación entre la gestión pedagógica y la calidad educativa en la I. E. Pedro Ruiz Gallo - 2017. Concluyó con los resultados de las estadísticas obtenidas, para realizar un mejoramiento a los alumnos en su aprendizaje a base de tecnología y así puedan verificar el progreso de los alumnos. Asimismo, en la actualidad se puede apreciar la determinación y calidad educativa en la forma de Liderazgo como factor importante gracias a la investigación de Oliva (2017) con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental. El objetivo de la presente es especificar como se relaciona el Liderazgo del director como parte directiva de la I.E “Alfredo Bonifaz”. La conclusión del autor es que el liderazgo del director está fuertemente relacionado con la calidad educativa de la institución. Por otro lado, la presente investigación está referida a los temas de Liderazgo educativo donde Soto (2017) en su investigación que fue de tipo cuantitativo, descriptivo de nivel correlacional y de diseño no experimental, con el objetivo de determinar cómo influye el liderazgo educativo del director en la calidad educativa de la I.E. Pedro Ruiz –

2017. Concluyó que el liderazgo del director influye significativamente en la calidad educativa.

Como objetivo general se planteó lo siguiente: Caracterizar el modelo de Fe y Alegría del Perú como propuesta de la mejora de la calidad educativa en el sector público. En los objetivos específicos tenemos: Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la formación continua a los docentes y directivos. Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú que permiten la autonomía en la gestión de cada escuela. Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la evaluación y autoevaluación del trabajo que se realiza. Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú para realizar un trabajo en equipo.

Luego, en el desarrollo del marco teórico, según Tafur (2015), la gestión surge naturalmente dentro de los procesos de administración y dirección, está inmerso en la acción de dirigir a través de actividades concretas en donde se debe tener en cuenta la calidad de una gestión que simplifique los procesos y así eliminar fallas, errores y costos añadidos en la formación de los futuros ciudadanos (Senlle y Gutierrez 2005). Profundizando más sobre este término Solórzano, & de Armas (2018), exhortan: la gestión como nuevo principio de la administración educativa se fortalece en el desarrollo del saber, de las competencias y capacidades básicas de los educandos contextualizados en la realidad social atendiendo los cambios propios de la sociedad basada en las políticas educativas que orientan su acción. Vázquez, Cerecedo, & Topete (2017), afirman: la gestión es un área que canaliza el objetivo del camino a seguir en la innovación de acciones que permitan conectar las políticas educativas con las escuelas; atendiendo las necesidades locales y así lograr el empoderamiento de la localidad en donde se encuentra la institución educativa. Muñoz (2013), nos dice que la gestión educativa descentralizada, acerca a la escuela a la comunidad local, en nuestro país se hace el esfuerzo para hacer realidad la interacción entre estos actores educativos, pero aún falta más trabajo y concientización en los ciudadanos y autoridades locales. Asimismo, Pérez-Ruiz (2014), asevera: que la gestión en el campo educacional es una labor que responde al cumplimiento de los objetivos educativos en las instituciones escolares, mejorando las prácticas didácticas a través de diversas destrezas que admitan la adquisición de aprendizajes en los escolares con apoyo del equipo directivo y la comunidad. Duarte, Helena, & Jorge (2016), nos dicen que una gestión apropiada en las escuelas permite que las desigualdades sociales

y educativas se minimicen, esto se puede alcanzar al fortalecer la responsabilidad de los agentes escolares como medio para inducirlos en la excelencia educativa. Afonso, (2018), afirma que el director de los centros educativos es la pieza clave de la gestión, porque es quien toma las decisiones pertinentes para conseguir la eficacia en la prestación educativa y, a su vez, es quien rendirá cuentas ante las entidades fiscalizadoras correspondientes en los distintos aspectos de su labor educativa.

Ahora, la categoría “Calidad Educativa” es el proceso formativo en los diversos niveles, se cumple cuando los perfiles delineados en el sistema educativo, por la ley general de educación, y en su instrumento: Currículo Nacional CNB-2017, van de acuerdo a las definiciones, justificaciones y pronósticos conocidas por las teorías en conexión al hombre y la asociación, como una unión que se desarrolla y así lograr una convivencia feliz. (Vázquez, 2013). Actualmente, alcanzar la calidad en todos los servicios que los ciudadanos reciben es lo que se espera y el sector educativo no es ajeno a esta búsqueda de la calidad y para ese fin ha implementado sistemas de gestión empresarial en el área educativa, pero al ejecutar esta adaptación hubieron detalles que no se tomaron en cuenta y por eso los resultados no fueron los óptimos, como por ejemplo: en las empresas, las personas se encuentran formadas en el rubro que desempeñan, sin embargo en las escuelas los niños y jóvenes están en proceso de formación de sus capacidades que le permitirá desenvolverse en cualquier campo profesional (Díaz, 2013). Al respecto Capella (2014) exhorta a tener claro la idea de la calidad, los criterios de evaluación y los estándares educativos que plantea la CNB 2017 a fin de evaluación de la administración para optimizar el nivel de una institución educativa para la formación integral que ofrecen a la localidad. Comprender que la educación es una inversión social permite ejecutar políticas públicas que aseguren el progreso de la calidad educativa, logrando la igualdad de oportunidades en el aprendizaje básica hacia todos los niños y jóvenes en edad escolar (Colella & Díaz-Salazar, 2015). Así como, la inversión es necesaria, también la aplicación de la variación que presentan las nuevas tecnologías en el estudio integral de los educandos, además el incremento de contiendas y el perfeccionamiento de destrezas y habilidades y actitudes consentirán que los estudiantes tengan accesos a un empleo y puedan mantenerse en ellos debido a la formación apropiada que recibieron en su etapa de formación básica. (De Zaldívar, I. F. S., 2017). Asimismo, Núñez, Giordano, et. al (2019) aseveran que la gerencia de la calidad educativa en nuestro país está orientada legalmente desde la Constitución Política del Perú (1993); la Ley General de Educación, la Ley del

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) con el fin de asegurar el buen progreso en la formación humana, ciudadana y la instrucción para la vida. Gómez (2018), afirma que para lograr la calidad en el servicio educativo es importante tener docentes calificados, maestros que despierten el interés por el estudio de los jóvenes a través de tácticas eficaces en escenarios habituales que pasan en la escuela. Avendaño, Paz, & Parada-Trujillo (2016), nos dicen que la educación de calidad se encuentra relacionada con el quehacer diario de las agrupaciones escolares, los conflictos, las oportunidades del ambiente local y el progreso de las situaciones en que viven jóvenes. Gestionar la educación es una tarea que trasciende el sistema educativo y las políticas públicas, es responsabilidad de la sociedad en general colaborar con la mejora de la calidad educativa.

Solórzano & de Armas (2018), Una gestión escolar de calidad apropiada se centra en el trabajo en equipo, la formación continua de los docentes, autonomía en la gestión local, la organización de los estudiantes, la evaluación y autoevaluación frecuente y la presentación de los informes económicos frecuentemente. Alcanzar la calidad en educación significa el empoderamiento de los educandos con el fin de participar en la sociedad y desenvolverse en el ámbito laboral adecuadamente. (Ramírez-Cardona, et. al, 2015). Pero la evaluación es un instrumento importante para alcanzar un óptimo nivel educativo, es por esta razón que los docentes son el objeto principal de las evaluaciones las cuales deben ser para fortalecer su ser profesional. (Escorza, 2019). Asimismo, Van der Berg, (2018) asevera: la calidad educativa se mide a través de las evaluaciones de los desempeños de los estudiantes en el nivel básico con pruebas estandarizadas que dominan los motivos de las circunstancias de cada región o contexto social, develándose las diferencias sociales y económicas que inciden en los resultados de dichas evaluaciones, pero a su vez permite revisar la asignación de recursos y de las políticas públicas con el fin de hacerlas más eficaces y eficientes. Rodríguez & Muñoz (2016), afirman: que otro divisor valioso en la ganancia de la calidad educativa es el ambiente familiar porque es donde los jóvenes reciben la motivación apropiada y una sólida formación emocional que está relacionada con el desarrollo de las destrezas y competencias de los estándares educativos de los estudiantes y así alcanzar la calidad en el servicio educativo; pero la realidad nos muestra que muchas veces es básico y deficiente, y la calidad del soporte emocional es frágil en los hogares. Fe y Alegría en sus inicios surge como un instrumento para mejorar las condiciones de vida de los hombres y mujeres que vivían en niveles de

marginación social. Fe y Alegría es un movimiento de educación popular que nace en Venezuela en los años 60 del siglo XX, con el único fin de brindar una educación de calidad a los niños y jóvenes de los sectores excluidos de la población, teniendo como objetivo empoderar a los estudiantes y así ellos puedan transformar su realidad (Baldonero, 1999). El desplazamiento de la educación popular y social pone en práctica la gestión participativa que relacionan la contribución de civiles y diferentes comunidades religiosas junto a la Campaña de Jesús fundadora de la obra, que tiene como fin promover una sociedad justa y equitativa, comprendiendo que el desagregado y la poca calidad educativa son las que ocasionan la injusticia social y la exclusión de niños y jóvenes (González, 2013).

En lo que respecta a la teoría que sustenta esta investigación podríamos identificarlo con el siguiente esquema:

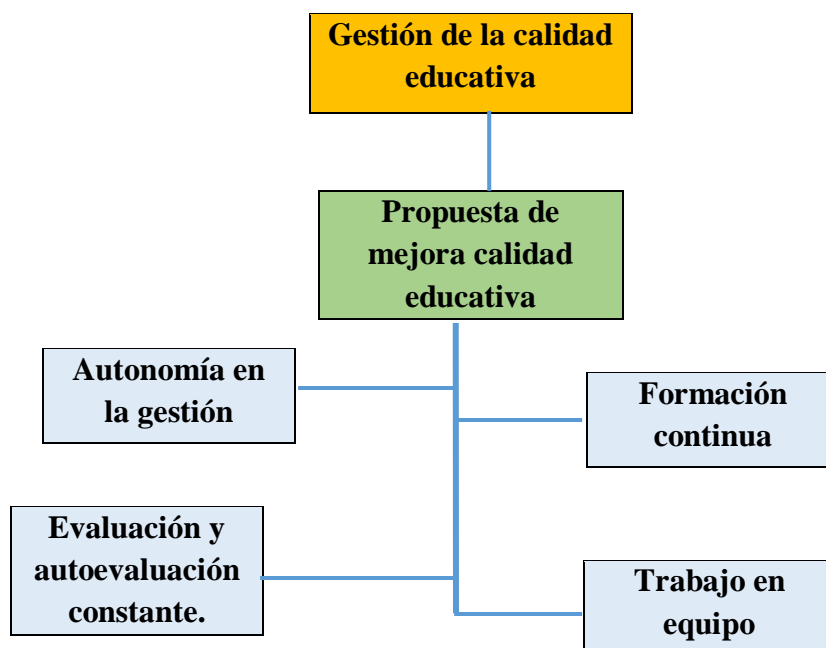


Figura 1: Abordaje teórico según Solórzano y De Armas, 2018

Actualmente, el Minedu (2017) busca mejorar el sistema educativo peruano a través de diversas políticas públicas, por eso ha suscrito convenios con diferentes actores de la sociedad civil para cumplir con las políticas educativas de acuerdo a las metas y objetivos programados en el Proyecto Educativo Nacional con el objetivo de alcanzar el mejoramiento de la calidad educativa en todo el territorio peruano. PEN (2013). Fe y Alegría del Perú es un movimiento educativo de gestión privada que administra una red de

colegios públicos, institutos tecnológicos y escuelas rurales a nivel nacional con bastante eficiencia teniendo resultados óptimos que permiten asegurar que es un modelo a seguir para la escuela pública. La educación es un derecho de todos los ciudadanos y es prioridad de todos los gobiernos atender las deficiencias que se presentan en el sector educativo público, es por esta razón que los gobiernos de turno plantean políticas educativas que permitan disminuir las brechas en aspectos de gestión institucional, administrativa y gestión pedagógica para lograr la mejora del sistema educativo peruano. Fe y Alegría es una Institución Católica no lucrativa con fines educativos, reconocida por una Resolución Ministerial del Minedu, promovida por la congregación religiosa Compañía de Jesús para la gestión de Instituciones de Educación Pública en zonas urbano marginales y rurales de todo el país. Los colegios de Fe y Alegría son públicos que están regidos por el marco legal del Minedu, es decir todos sus trabajadores entre docentes, administrativos y directivos trabajan bajo la normativa legal del Ministerio de Educación; la gestión institucional, administrativa y pedagógica se realiza bajo las mismas reglas de juego por así decir de una escuela pública, pero a semejanza de estos resultados en la mejora de la calidad educativa son ampliamente eficientes en los colegios de Fe y Alegría, prueba de esto son los buenos resultados de las valoraciones censales que desarrolla el Ministerio de Educación cada año, en las pruebas PISA también se observan buenos resultados en algunos casos por encima de los colegios privados.

La gestión privada de Fe y Alegría no se contrapone con la matriz de “educación pública” que profesa el movimiento de educación popular y promoción social. Es aquella educación pública que persigue objetivos para el favor común de todos los civiles, implantados en la Constitución y en el acuerdo nacional. Dicho movimiento busca brindar educación de calidad a aquellos que sistemáticamente son discriminados de los beneficios sociales básicos de nuestra sociedad. Es de administración privada, ya que la gestión institucional, administrativa y pedagógica goza de independencia con respecto a la gestión pública en educación. Por eso es importante hacer la caracterización de este modelo educativo de Fe y Alegría como propuesta de mejora de la calidad educativa en el sector público. Los buenos resultados que presentan las escuelas de Fe y Alegría desde su práctica pública y privado es gracias al buen funcionamiento de la práctica pedagógica y administrativa; esto se debe a la eficiente gestión de los recursos, así como también la innovación de planes de acuerdo a la realidad local. (Parra y Quentin, 2012).

Esta federación fundada por los sacerdotes Jesuitas junto a otras congregaciones religiosas presta servicio en 17 países principalmente de Latinoamérica. “La diversidad de carismas de vida religiosa que aportaron las diversas congregaciones ha sido –y así insistía enfáticamente Veláz una gran riqueza para el Movimiento” (Lazcano 2013). La vocación de servicio de estudiantes universitarios junto al fundador José María Veláz, caracteriza a los docentes, personal administrativo y de servicio en atender las debilidades de la educación pública que no responde al aumento de la población y por ende genera la migración a las grandes ciudades para buscar las oportunidades que en sus ciudades de origen no son atendidas (Mealla, 2017). La reflexión del quehacer educativo es una práctica necesaria para los docentes y todo el personal educativo porque les permite analizar los principales componentes de su realidad socio educativa: su labor profesional, su situación profesional y el desarrollo de sus responsabilidades educativas en el buen funcionamiento de la escuela permitiendo que el actor educativo tome conciencia de la importancia de su labor y se empodere e involucre en la misión de las escuelas de Fe y Alegría (Saez, 2016).

Así como, es importante la reflexión para empoderar a los docentes y educandos, también es importante fortalecer a los directivos a través del seguimiento y la reflexión de su estilo de liderazgo que desarrollan con el fin de buscar la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la autoevaluación institucional para elaborar planes de mejora (Quevedo, 2010). En Fe y Alegría la autoevaluación del quehacer educativo es una constante porque permite ofrecer un mejor servicio educativo con el propósito de alcanzar la calidad. El director de la escuela de Fe y Alegría se convierte en el gerente que utiliza los recursos de manera eficiente porque ha asumido su compromiso con el trabajo que realiza, también comprende que la satisfacción del personal de la institución es importante para que cumpla su labor con eficacia. (Del Carmen, Lastenia & Prieto; 2016).

Las escuelas públicas comúnmente no se encuentran articuladas con las instancias educativas de su región, provincia y comunidad local en los distintos niveles de gestión, por esta razón las escuelas terminan funcionando de acuerdo a las directivas de la autoridad nacional generando centralismo y quitándoles autonomía a las iniciativas de la gestión local, además esto también afecta a la capacitación de los docentes, porque no se puede atender a la demanda local y al contexto social de la escuela. (Riffo, 2014). Esta es una ventaja que poseen las escuelas de Fe y Alegría porque a través de la oficina central del

movimiento se mantienen articuladas sin perder de vista el contexto local y la capacitación a los docentes se realiza de acuerdo a las necesidades de cada escuela. (Mejía, 2016)

Una gestión de calidad garantiza que las escuelas, cumplan con su rol y objetivos educacionales, esto a su vez lo hace competitivo frente a otras escuelas generando en los actores involucrados una exigencia en la elaboración de planes de mejora con el fin de optimizar su servicio educativo al identificar sus debilidades y fortalezas; Fe y Alegría siempre promueve la reflexión de los actores educativos en su rol de servidor de la educación, esta actitud muchas veces genera motivación en el personal educativo de otras escuelas incentivándolos a la autoevaluación para buscar la acreditación educativa y así lograr la sostenibilidad institucional. Las escuelas de Fe y Alegría se caracterizan porque su gestión está articulada, es decir integra los procesos teóricos y prácticos en busca del mejoramiento continuo de la calidad educativa, además de una adecuada administración de los recursos educativos; por ende, la administración de los recursos se convierte en un soporte para responder a las necesidades de la gestión educativa. (García, Juárez & Salgado; 2018).

Una buena gestión escolar tiene claro un plan educativo que atienda la demanda de actividades y las necesidades de la escuela como calendarización del año escolar, acciones académicas, deportivas, culturales, de monitoreo y entrega de las calificaciones o resultados, todo esto debe estar gestionado por el director y su equipo directivo (Nova, 2016). Fe y Alegría incorpora una cuota de libertad en la escuela, con medios de tomar determinaciones propias, directores empoderados y con potestad, acompañamiento pedagógico e inspecciones de aulas, supervisar con el fin de reponer y fortalecer al docente y una programación de resultados, una auténtica participación de los padres, y sobre todo mayor inversión en materiales, implicando el tiempo de entrega de los docentes y directivos; todo lo anterior puede ser muy operativo para el enriquecimiento de la calidad del servicio de los colegios públicos (Alvarado y Muñiz, 2013). Así, la investigación empleada puede utilizarse como una guía para realizar estudios de caso sobre el restablecimiento de los colegios en los niveles distrital y regional utilizando procedimientos de costo de validez, costo de eficacia y con una visión territorial.

Adicional a un aspecto importante que presentan los colegios de Fe y Alegría tiene que ver con la resolución de los conflictos que se presentan dentro de las actividades programadas, resolviéndose de manera responsable generando la integración de la

competencias y experiencias del gestor educativo, que puede ser, el docente, personal administrativo, de servicio y/o director (Giménez, 2016). Por esta razón, los integrantes del equipo directivo deben tener un perfil que les permita empoderar a todos los actores educativos; como el liderazgo que lo compromete con su función, el manejo directivo y administrativo y la gestión del cambio de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución educativa (Núñez & Díaz; 2017).

Fe y Alegría del Perú promueve y desarrolla en sus escuelas la educación popular que parte de la realidad o el contexto para analizarla y buscar la transformación a través de la educación (Trujillo, 2018). Figueiredo & Frantz, (2018) nos dice: “La educación popular lleva a su núcleo la lucha diaria de grupos de educadores, movimientos sociales y personas oprimidas en favor de mejores días, guiados por la construcción de un sistema social en el que todas las personas encajen. Pero para esto el quehacer educativo debe desarrollar capacidades en los educandos, la reflexión de su actuar para transformarlos y comprender el mundo en el que se desenvuelve fortaleciéndose los valores democráticos y su actuar en la sociedad responsablemente (Gómez, 2015). El movimiento de Fe y Alegría del Perú 2019, tiene como objetivo otorgar una educación de calidad en la educación pública del Perú con acciones concretas y así compartir sus experiencias con otras instituciones del rubro. Para esto realiza las siguientes estrategias: direccionalidad de la propuesta educativa, los colegios de Fe y Alegría son autónomas en su gestión que responden a la realidad del contexto socio económico, social y cultural donde se encuentra y la direccionalidad institucional fundamentada en los pilares de educación popular, educación en valores y educación en y para el trabajo.

El movimiento de educación popular integral Fe y Alegría del Perú se desempeña en los siguientes campos de acción educativa: Educación básica regular, Educación básica alternativa, Educación en y para el trabajo, Educación rural y Educación superior tecnológica. La educación regular básica en el Perú esta direccionado por el Currículo Nacional oficial aprobado en junio del 2016 a través de una resolución ministerial, este documento toma en cuenta las recomendaciones del Consejo Nacional de Educación y hace las modificaciones en los programas curriculares en los niveles de inicial, primaria y secundaria (Minedu, 2017). Las escuelas de Fe y Alegría trabajan de acuerdo a lo propuesto por dicho documento que es la formación de sujetos autónomos, es decir, ciudadanos comprometidos con su realidad local y agentes transformadores. Para lograr

estos objetivos se fortalece la gestión directiva y pedagógica de los colegios a través de la formación y acompañamiento a los equipos directivos y docentes (Fe y Alegría 2015). Los cambios que el currículo nacional actual presenta tienen como fin la acción conjunta entre el sector público y privado otorgándoles nuevas responsabilidades a los colegios y motivándolas a interactuar con la comunidad local (Chuquilin & Zagaceta, 2017). Estas acciones son estrategias que Fe y Alegría del Perú ponen en práctica para otorgar un mejor servicio educativo desde sus inicios.

La revista educativa Tarea (2015) nos explica que en las políticas públicas educativas no es una prioridad la educación básica alternativa que atiende a los niños y jóvenes que no terminaron sus estudios de primaria y secundaria, pero la realidad nos muestra que es urgente la atención porque actualmente existen más de 10 millones de personas que no han terminado sus estudios del nivel básico. En de Fe y Alegría del Perú la educación básica alternativa es atendida desde sus inicios como una educación que busca el empoderamiento de los educandos a través de talleres que permiten desarrollar sus habilidades productivas y así insertarlos en el mundo laboral (Fe y Alegría, 2019). Los centros de estudio de EBA del Minedu actualmente ofrecen educación a distancia y semipresencial en tres turnos mañana, tarde y noche; en los ciclos inicial, intermedio y avanzado. Esta modalidad recién fue creada oficialmente en abril del 2005, el objetivo de esta modalidad es la formación de los estudiantes en habilidades productivas o empresariales (Cuenca, Carillo, et. al; 2017).

La enseñanza básica en el Perú se manifiesta en tres modalidades; educación básica regular, alternativa y especial; la educación básica alternativa se encuentra estipulada como educación técnico-productiva en el capítulo III de la ley general de educación, es por eso que en la formación de los estudiantes se tiene la prioridad de otorgar las habilidades y conocimientos profesionales generales con el fin de insertarse al mundo laboral. (Korea Institute for Development Strategy, 2015). El movimiento de educación popular integral de Fe y Alegría del Perú presenta como uno de sus pilares la formación técnica en los educandos y así ser un sujeto creador de un cambio en la realidad que vive y que posea las destrezas necesarias para tener acceso al mercado de trabajo mostrando cultura ética afianzado en el desarrollo sostenible, dando respuesta a la formación técnico productiva que propone el MINEDU desde el Currículo Nacional 2017 (Fe y Alegría, 2015).

El sistema educativo peruano se encuentra dividida en educación básica y educación superior; dentro de la formación superior no universitaria el estado ofrece diversos institutos entre ellos los centros formación tecnológica donde se desarrollan habilidades profesionales empresariales de acorde a la demanda laboral con el fin de buscar la inclusión laboral de los jóvenes. Fe y Alegría del Perú proporciona educación superior no universitaria gratuita a través de sus institutos tecnológicos ubicados en las periferias de las ciudades en donde se encuentra, de la misma manera que en la educación básica, el movimiento tiene un convenio con el estado para así tener autonomía en la gestión y el gobierno pague a los docentes que elijan para trabajar en los institutos (Korea Institute for Development Strategy, 2015). La educación superior tecnológica que ofrece Fe y Alegría es la formación de técnicos con capacidades de innovación y propuestas de mejora en el mundo productivo de acuerdo al mercado laboral de la región, es decir, los programas técnicos que presenta los centros de estudios están de acuerdo a la demanda laboral de la región o localidad donde se encuentra el instituto reduciendo la brecha que existe entre la oferta formativa y el mercado de trabajo (Fe y Alegría, 2015). La educación técnica en nuestro país ha recibido poca valoración frente a la universitaria, pero la realidad nos muestra que se debe fortalecer la formación técnica porque permite promover un desarrollo económico sostenible (Fondep, 2019).

Actualmente, el estado peruano a través del Ministerio de Educación viene implementando dentro de sus políticas educativas la atención a la población en el ámbito rural, suscitando al paso de la educación y la permanencia en equidad de restricciones a un sistema escolar de calidad que atienda la diversidad y así brindar una educación integral, abierta y flexible que promueva la calidad educativa. Esta política está dirigida a asegurar el desarrollo de competencias en los niños, jóvenes y adultos que les permitan desenvolverse con autonomía en su comunidad local (Minedu, 2018). En Fe y Alegría del Perú el trabajo en el ámbito rural se viene desarrollando desde sus inicios a través de redes de escuelas donde se valora la cultura local y se fomenta el respeto por el ambiente, también los docentes elaboran materiales educativos de acuerdo a la realidad cultural y local; la construcción de estos recursos pedagógicos se realizan acorde a los resultados que obtengan de la investigación permanente del contexto social, además buscan mejorar las condiciones de salud de los niños y niñas de la comunidad donde se encuentra la escuela rural (Fe y Alegría, 2015).

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación cualitativa afirma Lisboa (2018) es un cuerpo teórico emergente fundamentada en la epistemología de experiencias subjetivas de las personas cuya acción se dirige hacia grupos humanos donde actúan comprometidos con sus ideas y experiencias con el fin de edificar su realidad de forma colaborativa y eficiente. Lara (2017) dice que la investigación cualitativa es dinámica y metodológica, dirigida hacia la interpretación de los fenómenos educativos y sociales; tiene como objetivo el cambio en el ámbito socioeducativo, en la toma de decisiones y el fortalecimiento del conocimiento de manera ordenada.

Con relación al diseño es de estudio de caso. Chaverra, Gaviria, & González (2019) afirman que es una manera de investigar empíricamente un hecho dentro del quehacer diario social con el fin de comprender la experiencia a través del análisis crítico reflexivo de situaciones reales en donde los sujetos desarrollan sus actividades cotidianas. Ugalde y Balbastre (2013) nos dicen que este diseño es utilizado para hacer investigaciones de los cambios que muestran las instituciones y en las ciencias sociales, ayuda en la comprensión de los matices que presentan las diversas situaciones de la realidad que se observa permitiendo descubrir el “cómo” o “porque” se produce ese fenómeno.

2.2. Escenario de estudio

El escenario es la oficina central del Movimiento de Educación Popular y de Inserción Social Fe y Alegría del Perú, donde se realizan las gestiones administrativas en coordinación constante con las escuelas de educación básica regular y alternativa, además desde allí se mantiene una comunicación directa con diversas áreas del Minedu, de los gobiernos regionales y las Unidades de gestión local. También se visitó dos escuelas para entrevistar a los directores, un colegio de EBR (educación básica regular) y el otro de EBA (educación básica alternativa)

2.3. Caracterización de sujetos

En cuanto a los participantes han sido elegidos de acuerdo a su participación directa en la gestión administrativa, pedagógica e institucional en la oficina central de Fe y Alegría del Perú: subdirector de Fe y Alegría del Perú, responsable del equipo pedagógico a nivel nacional; responsable de la formación continua de directores y docentes de Lima

Metropolitana, un director de colegio de educación básica regular y una directora de colegio de educación básica alternativa.

2.4. Trayectoria metodológica

En la presente investigación la trayectoria metodológica se caracterizó por la verificación sistémica de la categoría a analizar, el análisis de las fuentes que se han consultado, la identificación de las sub categorías de análisis, la elección de los entrevistados, la elaboración de la entrevista, la consolidación de los resultados y la discusión y conclusión de la investigación (Anexo 1).

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente trabajo se empleó la técnica de la entrevista y el análisis sistémico, con el instrumento, la guía de entrevista; sobre la entrevista Alonso, Arboleda, Rivera-Triviño, Tarazona & Ordeñez-Morales (2017) nos dicen que es una técnica que sirve para obtener información de manera directa a través de un dialogo con el entrevistado que represente al grupo de investigación sobre el tema específico de investigación. Acerca del análisis de la información estos mismos investigadores afirman que el investigador hará una interpretación de la información obtenida, pero deberá tomar en cuenta las teorías revisadas ya que estas se convierten en su soporte y dicho análisis sea objetivo. Aguilar y Barroso (2015) exhortan que la entrevista es una estrategia de la investigación social que se usa para recoger datos de experiencias subjetivas como: conocimientos, creencias, actitudes, opiniones, etc. de los sujetos o grupos de estudio; de esta manera se complementa las teorías usadas en la investigación cualitativa.

2.6. Tratamiento de la información

En la actual investigación, se realizaron las entrevistas que fueron grabadas de acuerdo a la disponibilidad de los entrevistados, después de obtener las respuestas de los participantes se realizó la transcripción de estas tal cual fueron presentadas y para esto se tuvo que escuchar las veces que fueron necesarias, luego se procedió a la codificación de las entrevistas en cuadros para ser procesadas, posteriormente al ser categorizados se obtuvieron las categorías emergentes. Luego, se analizaron los resultados obtenidos de la evaluación de las teorías, procediendo luego a las entrevistas.

En la presente investigación para alcanzar los objetivos, nos basamos en la ruta que el MINEDU, la cual se ilustra de la siguiente manera en la figura, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos en el estudio.

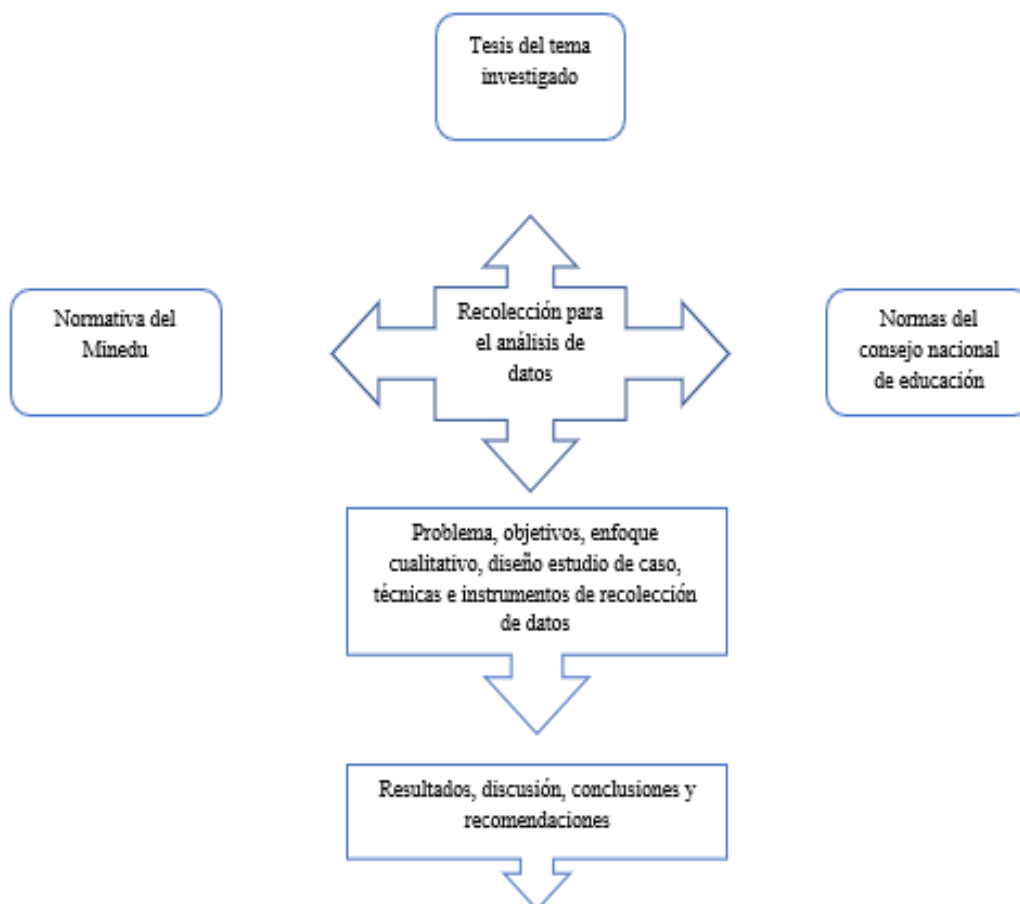


Figura 2: Mapeamiento de la metodología según Minedu

2.7. Rigor científico

El rigor científico se fundamenta en la veracidad de la información del marco teórico, la confiabilidad y credibilidad de las opiniones obtenidas en las entrevistas, la autorización para publicar los nombres de los entrevistados y otras fuentes publicadas, el respeto a los derechos de autor, con el correcto citado conforme a las normas APA y finalmente el respeto a los principios éticos de la Universidad César Vallejo y a la propiedad intelectual.

III. Resultados

El presente capítulo describe los resultados obtenidos después de aplicar la entrevista a profundidad, se realizaron cinco entrevistas a diferentes actores entre ellos: director de una escuela de básica alternativa, un director de educación básica regular, responsable de la subdirección nacional del movimiento de educación popular Fe y Alegría del Perú, encargada del equipo pedagógico del movimiento y encargado de acompañar y monitorear a docentes y directivos a nivel nacional.

La información obtenida en las entrevistas fue codificada para pasar por el proceso de reducción en interpretación cualitativa, y a continuación se expone los resultados obtenidos.

3.1 Análisis e interpretación de los hallazgos

Los resultados obtenidos están basados en la información obtenida a través de las entrevistas a profundidad realizadas a cinco integrantes activos en Fe y Alegría del Perú, tres actores que trabajan en la oficina central ubicada en Jesús María: subdirector a nivel nacional, encargada del equipo pedagógico y directivo a nivel nacional y encargado del equipo pedagógico y directivo de Lima metropolitana; también se entrevistó a dos directores: uno de educación básica regular y otro de educación básica alternativa, por tanto la descripción se realizó de acuerdo a los objetivos específicos presentados en la investigación

Con respecto al objetivo describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la formación continua a los docentes y directivos; los entrevistados confirman que la formación continua a los directores y docentes es una práctica permanente en los colegios de Fe y Alegría, el cual se realiza al inicio del año escolar, al finalizar los trimestres o bimestres académicos de acuerdo a la calendarización de cada colegio, además de cursos virtuales y/o presenciales promovidos por la oficina central en tiempo de vacaciones escolares, estos cursos pueden ser gratuitos o subvencionados con un porcentaje por el movimiento. La actualización constante permite empoderar a los maestros y los equipos directivos con el fin de atender las necesidades de cada colegio de acuerdo a su contexto real.

“Los espacios formativos con los directivos, son anuales en febrero durante una semana todos los directores a nivel nacional, luego existen dos encuentros de equipo directivos formativos en el año por redes en el norte, sur del país se juntan para reflexionar; en provincia tres días y en lima dos días”. (E1)

“Los actores del equipo directivo tienen un perfil que ayuda a empoderar a todos los participantes de la tarea educativa; como el liderazgo que lo compromete con su función, el manejo directivo y administrativo y la gestión del cambio de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución educativa”. (Núñez & Díaz, 2017). Gómez (2018), afirma que para lograr la calidad en el servicio educativo es importante tener docentes calificados, maestros que despierten el interés por el estudio de los jóvenes a través de tácticas eficaces en escenarios habituales que pasan en la escuela.

En lo que se refiere al objetivo describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú que permiten la autonomía en la gestión de cada escuela, los entrevistados confirman que esto ha permitido que las escuelas de Fe y Alegría puedan atender verdaderamente las necesidades reales de aprendizaje de los estudiantes de acuerdo a los requerimientos de las directivas o normativas del órgano rector, además el director es autónomo en la elección del personal administrativo, docente y de servicio, elegir un personal de acuerdo al perfil permite que se brinde una educación de calidad la burocracia que existe en el sector público.

“Una característica de FyA es la autonomía funcional, estamos unidos en la misión pero tienen autonomía en la función, ellos también son funcionarios del estado y atienden sus directivas” (E1).

Afonso (2018), nos dice: el director de las Instituciones Educativa es clave en la gestión, porque toma las decisiones adecuadas para lograr la eficiencia en el servicio educativo y, a su vez, es quien presenta los informes ante las entidades correspondientes de los distintos aspectos de su labor educativa.

“Los directores y los directivos son la autoridad los de la escuela y de la comunidad educativa, la autonomía es necesaria para la mejora continua y la innovación” (E2).

El director de la escuela de Fe y Alegría se convierte en el gerente que utiliza los recursos de manera eficiente porque ha asumido su compromiso con el trabajo que realiza,

también comprende que la satisfacción del personal de la institución es importante para que cumpla su labor con eficacia. (Del Carmen, Lastenia & Prieto, 2016).

“En los últimos años se destaca la necesidad de otorgar más capacidad de decisiones a las instituciones educativas y por lo tanto a los directores, pues se tiene mayor conciencia que los problemas de aprendizaje no pueden ser resueltos desde las instancias burocráticas” (E5).

El otro objetivo de esta investigación es describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la evaluación y autoevaluación del trabajo que se realiza, los entrevistados manifiestan que es importante realizarla permanentemente porque así pueden generar espacios de reflexión en su quehacer educativo con el único fin de identificar las acciones que se están realizando para cumplir con las metas u objetivos planteados, además es un momento de encuentro con su ser profesional que le permite mirar si está conforme con su trabajo o la labor que desempeña en la búsqueda de la educación de calidad. Estos espacios de reflexión se desarrollan antes del inicio del año escolar, al finalizar cada bimestre o trimestre académico con la denominación de jornadas de reflexión.

“Los días miércoles tenemos 45 minutos en donde conversamos de las cosas que les pasan al colegio, hacer jornadas de reflexión nos ha permitido tocar puntos importantes como por ejemplo la matrícula, la retención de los estudiantes, los logros de los aprendizajes, las cuestiones disciplinarias, etc.” (E3).

La reflexión del quehacer educativo es una práctica necesaria para los docentes y todo el personal educativo porque les permite analizar los principales componentes de su realidad socio educativa: su labor profesional, su situación profesional y el desarrollo de sus responsabilidades educativas en el buen funcionamiento de la escuela permitiendo que el actor educativo tome conciencia de la importancia de su labor y se empodere e involucre en la misión de las escuelas de Fe y Alegría. (Saez, 2016).

“La evaluación de la gestión, desde el punto de vista de la calidad, se realiza en procesos de autoevaluación, muchas veces con el apoyo del acompañante de cada escuela a modo de “espejo crítico” y retroalimentación”. (E4).

Asimismo, Capella (2014) exhorta a tener claro la idea de la calidad, los criterios de evaluación y los estándares educativos que plantea la CNB 2017 para la evaluación de la gestión de la calidad de una institución educativa con el fin de optimizar la formación integral que ofrecen a la localidad.

“La evaluación se realiza con el propósito de diagnosticar, comprender, dialogar, aprender y mejorar la calidad de los procesos educativos”. (E5).

La evaluación es un instrumento importante para alcanzar la calidad en la educación, es por esta razón que los docentes son el objeto principal de las evaluaciones las cuales deben ser para fortalecer su ser profesional. (Escorza, 2019).

En cuanto al objetivo describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú para realizar un trabajo en equipo, los entrevistados coinciden que es otra característica de las escuelas de Fe y Alegría, cada escuela de acuerdo a su realidad forman comisiones de trabajo o equipos colaborativos para atender las necesidades pedagógicas, administrativas u otro quehacer educativo que ayude a brindar una educación de calidad, estas acciones les ha permitido trascender del ámbito administrativo y pedagógico a la relación con la comunidad y las relaciones interinstitucionales que colaboran en desarrollar con mayor éxito una gestión de calidad educativa.

“El trabajo en equipo es fundamental para poder impulsar iniciativas, aquí no somos muchos, si trabajamos aisladamente nos diluimos porque las demandas son fuertes”. (E1)

Pérez-Ruiz (2014), asevera: que la gestión en el campo educacional es una labor que responde al cumplimiento de los objetivos educativos en las instituciones escolares, mejorando las practicas didácticas a través de diversas destrezas que admitan la adquisición de aprendizajes en los escolares con apoyo del equipo directivo y la comunidad.

“El maestro de Fe y Alegría siempre tiene buena relación con la comunidad a través de sus dones y eso sumado a los dones del otro hace posible que se arme un equipo potenciado, todos no tenemos las mismas habilidades y cualidades, si yo sumo con mis colegas, entonces las cosas se hacen más rica en bien del estudiante”. (E3).

“Cuando el trabajo es colaborativo, lo que hace uno enriquece a la organización y, del mismo modo, nuestros aprendizajes se multiplican cuando el logro es común a todos y cuando se alcanzan de manera cooperativa” (E4).

El movimiento de educación popular Fe y Alegría del Perú es un referente en la gestión de calidad para las escuelas públicas, siendo también una escuela del sector público, pero de gestión privada ha logrado brindar un servicio educativo de calidad a los estudiantes de sus colegios debido a que pone a que apuesta por la formación continua de los docentes y directores, también empodera a los directores para que sean autónomos en sus decisiones, generan espacios de evaluación y autoevaluación para el personal de las escuelas llamadas jornadas de reflexión y promueve el trabajo en equipo a través de los equipos directivos y de los equipos de trabajo formado en los colegios que son integrados por todos los actores educativos con el fin de atender diversas necesidades de los estudiantes y de sus familias.

“La gestión tiene que enmarcarse dentro de la matriz de la gestión de calidad atender lo pedagógico y curricular y después la relación con la comunidad, con las otras escuelas y luego los pilares de la educación popular para ser una escuela de calidad y que los estudiantes reciban una educación de calidad”. (E2).

“Las fortalezas de la gestión de calidad en nuestra escuela es el trato con los profesores es bastante horizontal esto nos permite conversar” (E3).

“Fe y Alegría destaca por el esfuerzo de hacer participar en distintos espacios a todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes y padres de familia) con el fin de asegurar la identidad institucional, compromisos colectivos y la responsabilidad conjunta desde las necesidades, demandas e intereses en común”. (E4).

“El modelo en la gestión de calidad educativa promueve una educación sustentada en valores que posibilita la vivencia y compromiso con la justicia y la construcción de una sociedad participativa donde sean eliminadas las desigualdades y discriminaciones y que se rija por principios éticos y morales” (E5).

El modelo de Fe y Alegría incorpora una cuota de autonomía de la escuela, con posibilidades de tomar decisiones propias, directores fortalecidos y con autoridad, acompañamiento pedagógico y observación de aulas, monitoreo con fines de corregir y

fortalecer al docente y una planificación hacia resultados, una genuina participación de los padres, y sobre todo mayor inversión en insumos, incluyendo el tiempo de dedicación de los docentes y directivos; todo lo anterior puede ser muy efectivo para mejorar la calidad del servicio de los colegios públicos. (Alvarado y Muñiz, 2013). Esta es una ventaja que poseen las escuelas de Fe y Alegría porque a través de la oficina central del movimiento se mantienen articuladas sin perder de vista el contexto local y la capacitación a los docentes se realiza de acuerdo a las necesidades de cada escuela (Mejía, 2016). Los buenos resultados que presentan las escuelas de Fe y Alegría desde su práctica pública y privado es gracias al buen funcionamiento de la práctica pedagógica y administrativa; esto se debe a la eficiente gestión de los recursos, así como también la innovación de planes de acuerdo a la realidad local. Parra y Quentin (2012).

Durante las entrevistas los entrevistados coinciden en los conceptos de gestión de calidad, García, Juárez & Salgado (2018) nos dicen “los colegios de Fe y Alegría se caracterizan porque su gestión está articulada, es decir integra los proceso teóricos y prácticos en busca del mejoramiento continuo de la calidad educativa”.

“La gestión de calidad educativa de Fe y Alegría la defino como una forma de organizar a la comunidad educativa en búsqueda de todas las posibles alternativas que permitan mejorar los aprendizajes esperados, tanto en el aspecto escolar como en los aspectos administrativo, pedagógico y comunitario local”. (E4)

La educación de calidad, se define como: “como proceso formativo en los diversos niveles, se cumple cuando los perfiles delineados en el sistema educativo, por la ley general de educación, y en su instrumento: Currículo Nacional CNB-2017, van de acuerdo a las presentaciones, explicaciones y pronosticaciones ilustradas por las teorías en conjunto al hombre y la sociedad, como una unión que se desarrolla y así lograr una convivencia feliz. (Vázquez, 2013).

“La gestión de calidad se entiende desde el marco de la educación popular, desde los pilares de la educación popular, primero el enfoque humanista y cristiano, segundo o popular que nuestros colegios son lugares donde entra la sociedad en general y especialmente aquellos que están esperando una oportunidad para ser bien educados y formados”. (E2).

3.2 Análisis e interpretación de las categorías emergentes

Luego de la aplicación de la entrevista a profundidad se obtuvieron las siguientes categorías, las cuatro primeras categorías ya consideradas antes del diagnóstico, las cuales fueron consideradas apriorísticamente, y con la aplicación del instrumento se llegaron a identificar; las dos últimas Educación popular y La participación de las congregaciones religiosas en la gestión son las emergentes.

3.2.1 Educación popular

Fe y Alegría del Perú es un movimiento de educación popular y de promoción social está presente en el Perú desde 1968. “Es un movimiento que congrega a más de 40 000 educadores y colaboradores en diversos programas educativos, formales y alternativos, que atienden a más de 1,500.000 personas en 19 países de América Latina y el Caribe, Europa y África”. (Helfer, 2015). La propuesta educativa de Fe y Alegría tiene como uno de sus pilares a la Educación Popular, que es una educación que transforma, que busca alternativas de cambios en la realidad, haciendo conscientes a los estudiantes de su capacidad para lograrlo.

“Nos enmarcamos dentro de la educación popular, dentro de este enfoque la calidad se define como brindar educación de calidad a nuestros estudiantes para que ellos puedan ser sujetos de transformación personal y de sus comunidades”. (E1).

Trujillo (2018) afirma: “La Educación popular como una acción crítica, reflexiva y consciente de transformación del entorno social”.

“Queremos aportar a la sociedad personas transformadas en sí mismas para que sean agentes de cambio y de transformación, entonces la calidad es un servicio, la gestión de un bien público es aportar calidad, transparencia y reconfiguración del concepto porque se entiende lo público como de todos y de nadie, pero FyA un bien público es de todos y hay que cuidarlo, en términos cristianos un bien público es sagrado” (E2).

Peralta (2018) exhorta: “La educación popular tiene como sustento teórico la necesidad de comprender cada contexto, teniendo como objetivo no solamente la sociabilidad y autonomía de los sujetos, sino el empoderamiento y el pensamiento crítico

en las comunidades, acerca de la situación particular de cada persona en medio de una realidad global subordinada por el discurso del desarrollo”.

Podríamos decir que, desde los principios de educación popular en Fe y Alegría, no se puede educar si no hay vocación, convicción y reflexión permanente de la propia práctica educativa (E4).

Figueiredo & Frantz, (2018)nos dice: “La educación popular lleva a su núcleo la lucha diaria de grupos de educadores, movimientos sociales y personas oprimidas en favor de mejores días, guiados por la construcción de un sistema social en el que todas las personas encajen.

Fe y Alegría asume la opción de trabajar en y por la educación pública desde una comprensión de “lo público” como el lugar de todos y todas, accesible a todas y todos, desde donde se construye el bien común (E5)

3.2.2 Participación de las congregaciones religiosas en la gestión

Es importante destacar la apariencia de las congregaciones religiosas en los colegios de Fe y Alegría encargadas actualmente son las promotoras de las escuelas, la función que cumplen es promover la identidad con el movimiento, por esta razón forman parte del equipo directivo de las escuelas de FE y Alegría.

“FyA que tiene su nexo sus acompañantes de vincular la escuela con la oficina, de vincular la compañía de Jesús es la promotora con las congregaciones religiosas y ese es el nexo, como la bisagra entre la oficina nacional y las instituciones educativas”. (E1).

“La diversidad de carismas de vida religiosa que aportaron las diversas Congregaciones ha sido –y así insistía enfáticamente Vélaz una gran riqueza para el Movimiento”.

“Las congregaciones religiosas es un factor decisivo de éxito en nuestros colegios los colegios que ya no tienen congregaciones religiosas están pasando por muy serias dificultades, en otro momento ellas eran las directoras pero ahora son la promotoras de acuerdo a los cambios de la gestión del estado, ellas cuidan la identidad, la pastoral, cuidan la formación de los maestros, acompañan a las familias , la relación con la comunidad,

acompañan las relaciones interinstitucionales y mantienen el vínculo con la oficina nacional de fya.” (E2).

Lazcano (2013) afirma: El liderazgo en las escuelas de Fe y Alegría está enmarcado por el carisma de las congregaciones religiosas y su preferencia en los espacios de instrucción personal y profesional de los docentes.

“Las congregaciones religiosas fortalecen la gestión de los equipos directivos, mayormente conformados por docentes laicos, y gracias al apoyo económico que consiguen de manera externa se logra proveer de recursos educativos y mobiliario que muchas veces no se consigue ni con la ayuda del Estado”. (E4)

IV. Discusión

Fe y alegría del Perú realiza una formación continua a los docentes y directivos lo cual se comprueba en las respuestas de los entrevistados quienes afirman que la actualización de los actores educativos de las escuelas de Fe y Alegría es permanente las cuales se realizan en reuniones anuales de todos los directores a nivel nacional en el mes de febrero durante una semana y en el transcurso del año a través de las redes formadas por conos. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Achury (2018) cuyo título fue: Estado del arte de las investigaciones en el énfasis de Gestión Educativa y Evaluación, de la maestría en Educación, Universidad Externado de Colombia, en cuyas conclusiones expresa que las investigaciones de los docentes y directivos tienen mayor representatividad en la evaluación y gestión educativa. Asimismo, Gómez (2018), afirma que para lograr la calidad en el servicio educativo es importante tener docentes calificados, maestros que despierten el interés por el estudio de los jóvenes a través de tácticas eficaces en escenarios habituales que pasan en la escuela. Fe y Alegría se caracteriza por promover espacios para la reflexión docente que permite tener maestros comprometidos con su vocación, brindando un servicio educativo de calidad. La reflexión del quehacer educativo es una práctica necesaria para los docentes y todo el personal educativo porque les permite analizar los principales componentes de su realidad socio educativa: su labor profesional, su situación profesional y el desarrollo de sus responsabilidades educativas en el buen funcionamiento de la escuela permitiendo que el actor educativo tome conciencia de la importancia de su labor y se empodere e involucre en la misión de las escuelas de Fe y Alegría. (Saez 2016).

La autonomía en la gestión del director ha permitido a las instituciones educativas que pertenecen al movimiento atender las necesidades educativas de acuerdo a la realidad local, esta independencia en su labor está siempre acompañada por un asesor desde la oficina central. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Oliva (2017) cuyo título fue: Relación entre liderazgo del director y la calidad educativa en la Institución Educativa Alfredo Bonifaz. Caso docentes – 2017, en cuyas conclusiones expresó que el liderazgo del director está fuertemente relacionado con la calidad educativa de la institución. Asimismo, Afonso (2018), nos dice: el director de las Instituciones Educativas es clave en la gestión, porque toma las decisiones adecuadas para lograr la eficiencia en el servicio educativo y a su vez es quien presenta los informes ante las entidades

correspondientes de los distintos aspectos de su labor educativa. Además, la gestión que realizan les ha concedido la capacidad de innovar teniendo en cuenta la misión para resolver problemas sin llegar a las instancias burocráticas, porque el director tiene autonomía territorial lo que significa que se convierte en referente para otros colegios. El director de la escuela de Fe y Alegría se convierte en el gerente que utiliza los recursos de manera eficiente porque ha asumido su compromiso con el trabajo que realiza, también comprende que la satisfacción del personal de la institución es importante para que cumpla su labor con eficacia. (Del Carmen, Lastenia & Prieto; 2016).

La evaluación y autoevaluación del quehacer educativo es una acción constante en las escuelas de Fe y Alegría porque esto les permite recibir orientación adecuada para atender necesidades de aprendizajes de los estudiantes y así alcanzar un servicio educativo de calidad. La evaluación es un instrumento importante para alcanzar la calidad en la educación, es por esta razón que los docentes son el objeto principal de las evaluaciones las cuales deben ser para fortalecer su ser profesional. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Chipana (2015) cuyo título fue: Gestión Pedagógica y la Calidad Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro – 2013, en cuyas conclusiones expresa que existe una fuerte relación entre la calidad del aprendizaje y la supervisión y evaluación del aprendizaje. Asimismo, Escorza (2019) menciona que el proceso de evaluación sirve para que el equipo directivo revise los resultados anteriores y los compromisos asumidos con el fin de identificar los avances y las dificultades para planificar acciones que permitan alcanzar las metas de aprendizajes en los estudiantes. Quevedo (2010) afirma: “la reflexión para empoderar a los docentes y educandos, también es importante fortalecer a los directivos a través del seguimiento y la reflexión de su estilo de liderazgo que desarrollan con el fin de buscar la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la autoevaluación institucional para elaborar planes de mejora”.

Formar equipos de trabajo en las escuelas de Fe y Alegría es parte del trabajo educativo porque admite la capacidad de generar iniciativas que fortalecen los aprendizajes de todos los participantes en la búsqueda de la transformación de la realidad local del educando. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Urribarri (2018) cuyo título fue: Gestión de la Calidad de los Procesos Pedagógicos en Sesiones de Aprendizaje en la Institución Educativa Francisca Diez Canseco de

Castilla, en cuyas conclusiones expresó que el desarrollo en los equipos de trabajo permite el fortalecimiento del aprendizaje. Asimismo, Pérez-Ruiz (2014), asevera: que la gestión en el campo educacional es una labor que responde al cumplimiento de los objetivos educativos en las instituciones escolares, mejorando las practicas didácticas a través de diversas destrezas que admitan la adquisición de aprendizajes en los escolares con apoyo del equipo directivo y la comunidad. El trabajo en equipo es importante porque compromete a todo el personal de una escuela en la realización de actividades que ayuden a lograr mejores resultados en el trabajo con los estudiantes.

Una categoría emergente es la educación popular que es uno de los pilares que sustenta el movimiento porque desde sus inicios la misión de los colegios es ofrecer un aprendizaje de calidad a los más necesitados, a los marginados y excluidos de la sociedad con el único fin de transformar su entorno social. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Plus y Ramos (2017) cuyo título fue: La Difusión de las Actividades Escolares en la Gestión de Calidad de las Instituciones Educativas, en cuyas conclusiones expresa que la difusión de las actividades escolares dentro de la comunidad educativa incrementa la gestión de calidad a los más necesitados. Asimismo, Trujillo (2018) afirma: “La Educación popular como una acción crítica, reflexiva y consciente de transformación del entorno social”. Las escuelas de Fe y Alegría tienen como objetivo formar personas capaces de transformar su realidad personal, es decir ser agentes de cambio en su familia y en su comunidad local. Figueiredo & Frantz, (2018) nos dice: “La educación popular lleva a su núcleo la lucha diaria de grupos de educadores, movimientos sociales y personas oprimidas en favor de mejores días, guiados por la construcción de un sistema social en el que todas las personas encajen. La búsqueda del desarrollo local también es un objetivo de la educación popular y por ende de las escuelas de Fe y Alegría, por esta razón se trabaja en la educación pública. Peralta (2018) exhorta: “La educación popular tiene como sustento teórico la necesidad de comprender cada contexto, teniendo como objetivo no solamente la sociabilidad y autonomía de los sujetos, sino el empoderamiento y el pensamiento crítico en las comunidades, acerca de la situación particular de cada persona en medio de una realidad global subordinada por el discurso del desarrollo”.

Es importante destacar el aporte de las congregaciones religiosas en los colegios de Fe y Alegría encargadas actualmente de las promotorías de las escuelas, la función que cumplen es promover la identidad con el movimiento, por esta razón forman parte del equipo directivo de las escuelas de Fe y Alegría. “Fe y Alegría tiene su nexo sus acompañantes de vincular la escuela con la oficina, de vincular la compañía de Jesús que es la promotora con las congregaciones religiosas y ese es el nexo, como la bisagra entre la oficina nacional y las instituciones educativas”. (E1). “La diversidad de carismas de vida religiosa que aportaron las diversas Congregaciones ha sido –y así insistía enfáticamente Veláz una gran riqueza para el Movimiento”. “Las congregaciones religiosas es un factor decisivo de éxito en nuestros colegios los colegios que ya no tienen congregaciones religiosas están pasando por muy serias dificultades, en otro momento ellas eran las directoras pero ahora son la promotoras de acuerdo a los cambios de la gestión del estado, ellas cuidan la identidad, la pastoral, cuidan la formación de los maestros, acompañan a las familias , la relación con la comunidad, acompañan las relaciones interinstitucionales y mantienen el vínculo con la oficina nacional de Fe y Alegría.” (E2). Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Radic (2017) cuyo título fue: La experiencia de la red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI) en cuyas conclusiones expresa que las escuelas religiosas son importantes en el mejoramiento de las escuelas como institución fundamental en la promoción de una sociedad más justa. Asimismo, Lazcano (2013) afirma: El liderazgo en las escuelas de Fe y Alegría está enmarcado por el carisma de las congregaciones religiosas y su preferencia en los espacios de instrucción personal y profesional de los docentes. Stojnic y Consiglieri, (2015). “Las congregaciones religiosas fortalecen la gestión de los equipos directivos, mayormente conformados por docentes laicos, y gracias al apoyo económico que consiguen de manera externa se logra proveer de recursos educativos y mobiliario que muchas veces no se consigue ni con la ayuda del Estado”.

Otra categoría emergente es la participación de las congregaciones religiosas en la gestión de calidad, desde sus inicios Fe y Alegría tuvo el apoyo de una congregación religiosa que se encargue de dirigir los colegios, pero en la actualidad de acuerdo a los cambios en el sistema educativo peruano las religiosas han pasado a ser las promotoras de las escuelas. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Radic (2017) cuyo título fue: La experiencia de la red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas

(FLACSI) en cuyas conclusiones expresa que se debe diseñar un Sistema de Evaluación y Mejora de la calidad educativa para los colegios de la red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas. Asimismo, Lazcano (2013) “La diversidad de carismas de vida religiosa que aportaron las diversas Congregaciones ha sido –y así insistía enfáticamente Veláz una gran riqueza para el Movimiento”. Dentro de sus funciones está fortalecer los equipos directivos con el fin de acompañar los procesos de reflexión de los docentes y directivos de su quehacer educativo, así como fortalecer la identidad de los integrantes de cada escuela con la educación popular.

La calidad educativa de las 84 instituciones de los colegios Fe y Alegría se promueve en la coordinación con entidades como SINEACE, FONDEP, entre otros, fortaleciendo la gestión en todas sus instituciones y realizando acciones constantes que incrementan el sello de la calidad, como lo es, la autoevaluación que los directores, profesores y padres de familia realizan para crecer y mejorar. La misión de los colegios Fe y Alegría no solo envuelve la calidad educativa, sino que su esfuerzo va más allá, porque “no quieren chicos sin vida, sin vitalidad, sin luz, ni en una escuela sin calidad”. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Muentes y Lascano (2019) cuyo título fue: Gestión pedagógica en la Calidad Educativa Propuesta: Guía de planificación estratégica, en cuyas conclusiones expresa que se debe mejorar la calidad educativa de acuerdo a los estándares que se estableció en el Ministerio de Educación, que comprenden; el desempeño profesional directivo y profesional docente, para ayudar al estudiante en su formación académica y ser competentes para su futuro. Al respecto Capella (2014) exhorta a tener claro la idea de la calidad, los criterios de evaluación y los estándares educativos para la evaluación de la gestión de la calidad de una institución educativa con el fin de optimizar la formación integral que ofrecen a la localidad. Comprender que la educación es una inversión social que permite ejecutar políticas públicas que aseguren la mejora de la calidad educativa, logrando la igualdad de oportunidades en la formación básica para todos los niños y jóvenes en edad escolar.

Es importante destacar la importancia de la calidad pedagógica de los centros educativos para motivar y comprometer a los estudiantes en el aprendizaje cognitivo, con el objetivo de incrementar la calidad pedagógica en los colegios de Fe y Alegría. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por González y Mori (2018) cuyo título fue:

Relación de la Gestión del Marketing Interno y la Calidad Pedagógica en un Centro Educativo Privado de El Agustino, en cuyas conclusiones expresa que existe una relación muy positiva entre el interés de la dirección y la calidad pedagógica en el centro educativo, de ahí la importancia de continuar realizando estrategias para potenciar el liderazgo de los directivos o jefes para así poder seguir formando un buen ambiente de confraternidad y comunicación. Núñez, Giordano, Menacho, Uribe & Rodríguez (2019) aseveran que la gestión de la calidad educativa en nuestro país está orientada legalmente desde la Constitución Política del Perú (1993); la Ley General de Educación, la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) con el fin de asegurar el buen progreso en la formación humana, ciudadana y la instrucción para la vida. Por otro lado, Gómez (2018) afirma que para lograr la calidad en el servicio educativo es importante tener docentes calificados, maestros que despierten el interés por el estudio de los jóvenes a través de tácticas eficaces en escenarios habituales que pasan en la escuela.

La gestión pedagógica en las instituciones educativas Fe y Alegría se relaciona directamente con la calidad educativa, llevándose a cabo por los docentes que cumplen con lo planificado, en otras palabras, ejecutando en la práctica propiamente dicha. Este hallazgo es corroborado por la tesis presentada por Pari (2018) cuyo título fue: Gestión pedagógica y calidad educativa en la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo – 2017, en cuyas conclusiones expresó que la gestión pedagógica a través de la evaluación del aprendizaje se encuentra fuertemente relacionada con la calidad educativa. Solórzano & De Armas (2018), exhortan: la gestión como nuevo principio de la administración educativa se fortalece en el desarrollo del saber, de las competencias y capacidades básicas de los educandos contextualizados en la realidad social atendiendo los cambios propios de la sociedad basada en las políticas educativas que orientan su acción. Vázquez., Cerecedo, & Topete (2017), afirman: la gestión es un área que canaliza el objetivo del camino a seguir en la innovación de acciones que permitan conectar las políticas educativas con las escuelas; atendiendo las necesidades locales y así lograr el empoderamiento de la localidad en donde se encuentra la institución educativa.

V. Conclusiones

- General.** La gestión de la calidad educativa que pone en práctica el movimiento de educación popular y de inserción social Fe y Alegría del Perú se encuentra sustentada en el enfoque de la educación popular que busca brindar educación de calidad a los estudiantes con el fin de que puedan ser sujetos autónomos y responsables, capaces de transformar su entorno personal y local en la búsqueda del bien común y de la justicia social.
- Primera.** Fe y Alegría es un movimiento de educación popular y promoción social que llegó al Perú en el año de 1966 con el fin de brindar educación de calidad a los sectores marginados de la población, por este motivo la formación y actualización docente y directivo es una acción constante ya que esto permite fortalecer la vocación de servicio en los actores educativos con el fin de formar agentes transformadores de su realidad personal y local.
- Segunda.** El movimiento de educación popular de Fe y Alegría promueve el empoderamiento del director y del equipo directivo para que pueda tomar decisiones de manera autónoma y de esta manera gestionar las escuelas de acuerdo al contexto social y a las necesidades de aprendizajes de los educandos con el fin de brindar una educación de calidad.
- Tercera.** La evaluación y la autoevaluación del quehacer educativo es una acción constante de los participantes de los colegios de Fe y Alegría porque les permite identificar las acciones planteadas y compromisos asumidos para alcanzar las metas propuestas en la búsqueda de la calidad, así como plantear planes de mejora para atender las dificultades que se presenten en la tarea educativa.
- Cuarta.** El trabajo en equipo es un accionar constante en las escuelas de Fe y Alegría porque esto le permite atender de manera eficiente los problemas educativos; así como, fortalecer el compromiso con el ideario del movimiento de educación popular y la institución educativa y así poder lograr aprendizajes colaborativos en beneficio de los estudiantes.

VI. Recomendaciones

- General.** Tener muy claro los principios de calidad, criterios de evaluación y estándares educacionales propuestos por el MINEDU desde el Currículo Nacional 2017. Además, generar iniciativas que fortalezcan la gestión de calidad educativa en las escuelas públicas con acciones que garanticen la transformación de la realidad local del educando basado en el enfoque de la educación popular y así llegar a zonas marginadas, con el fin de profundizar en el tema de la transformación situacional de más familias y comunidades.
- Primera.** Es preciso construir un sistema de formación continua para los docentes y directivos de los colegios públicos con el fin de fortalecer su vocación profesional y de servicio, además otorgar un trato horizontal a los directores y docentes por parte de los representantes del órgano rector local, es decir, especialistas de las ugeles, y así generar un clima que permita trabajar en la búsqueda de la calidad educativa.
- Segunda.** Fortalecer el empoderamiento de los directores, maestros, así como de todo el personal educativo para optimizar la gestión de calidad educativa de los colegios públicos, a través de una autonomía en gestión del equipo directivo de acuerdo a su realidad local, de esta manera se puede evitar la burocracia existente en el sector.
- Tercera.** Organizar espacios para la evaluación y autoevaluación del desempeño en el personal que labora en cuanto a su actividad educativa en las escuelas públicas, además, fortalecer el espíritu crítico y autocrítico al interior de la institución en respuesta a las necesidades, demandas e intereses existentes de los actores educativos. Definir los criterios y mecanismos para replantear el trabajo por redes entre instituciones educativas.
- Cuarta.** Se debe componer un clima informativo donde haya esfuerzo en equipo y respeto mutuo entre la dirección, los docentes, alumnos y padres de familia;

manteniendo el trabajo en equipo como característica principal de las escuelas públicas, pues es importante trascender el ámbito administrativo y pedagógico. Asimismo, se debe formar equipos de trabajo con el fin de atender las necesidades educativas en lo administrativo y pedagógico de las escuelas públicas y así trascender en la comunidad local para lograr con éxito la gestión de la calidad educativa.

VII. Propuesta

7.1. Descripción

El sistema educativo peruano a través de su órgano rector el Minedu busca alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas a nivel nacional y para esto modificando e implementando acciones que respondan a los objetivos del Proyecto Educativo Nacional 2013 en todo el territorio peruano con el fin de fortalecer la planeación, organización, coordinación, promoción y evaluación de programas educativos y de evaluación docente, programas de apoyo, asesoría técnico-pedagógica y autoformación, por este motivo se proponen distintas actividades como:

- Involucrar a varios sectores de la colectividad en beneficio de la educación y establecer una comunicación fluida con los miembros de estos sectores.
- Coordinar reuniones de los consejos u organismos directivos (internos).
- Promover la integración y funcionamiento de asociaciones de padres de familia u organismos que los representan y de consejos o comités de participación social.
- Controlar y evaluar las actividades de gestión.
- Participar en actividades de autoformación y superación profesional.
- Promover procesos continuos de análisis y reflexión sobre las prácticas educativas.

7.2. Ventajas y desventajas

Ventajas:

- a) Permitiría la mejora en modelo de actitud y calidad pedagógica
- b) Se logra una visión dinámica, estructurada y activa de los procesos de gestión.
- c) Se podrá otorgar un papel clave a las instituciones públicas en el ámbito pedagógico y administrativa como cultura educacional.

Desventajas:

No existe un ente rector que permita asegurar la gestión de calidad en el sector público porque el perfil del personal en el sector educativo es general y no se encuentra contextualizado de acuerdo a la necesidad de los colegios públicos.

7.3. Justificación y explicación de la propuesta (importancia, viabilidad)

La propuesta educativa de Fe y Alegría se sostiene en la educación popular como propuesta pedagógica, política y epistemológica direcciona el quehacer en Fe y Alegría, lo

cual no se tiene en cuenta en las escuelas estatales del país. Al promover el derecho a una educación de calidad para todos y todas, lo que significa distinguir que todas las personas necesitan ser educadas para progresar sus potencialidades e intervenir plenamente de la sociedad, luchando contra la exclusión social.

7.4. Planteamiento de actividades y recursos necesarios

- a) Innovación institucional:
- b) Innovación Curricular
- c) Innovación Didáctica:
- d) Prácticas de planeación didáctica:

Recursos

Apoyo de un asesor, materiales de oficina por persona, inclusión en recursos informáticos administrativos para información.

7.5. Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
1	Prácticas políticas: negociación de conflictos y toma de decisiones.	x				
2	Prácticas administrativas: planificación, gestión, disposición, contacto.		x			
3	Métodos de elaboración de diagnósticos: descripción de muestra, construcción y recolección de la información.		x			
4	Prácticas de acondicionamiento curricular: explicación de modelos y enfoques.			x		
5	Elaboración de instrumentos, construcción de modelos y definición de procesos.			x		
6	Prácticas de participar didácticamente: elaboración de estrategias didácticas y recursos para el logro de los desempeños.				x	
7	Mejora de desempeño en el aprendizaje: diseño de instrumentos y construcción de estrategias.				x	x

7.6. Evaluación y control

Para la evaluación se aplicaría pruebas pre y post test en cuanto a mediciones de procesos de gestión y dar seguimiento al modelo planteado y se realizaron a cabalidad o no, para controlar el cumplimiento de cada paso y al final verificar el efecto.

Referencias

- Achury, A. (2018). *Estado del arte de las investigaciones en el énfasis de Gestión Educativa y Evaluación, de la maestría en Educación, Universidad Externado de Colombia (2011- 2015)* (Tesis de maestría). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/851/1/CCA-spa-2018-Estado_del_arte_de_las_investigaciones_en_el_énfasis_de_gestion_educativa_y_evaluacion.pdf
- Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). *La Triangulación de datos como estrategia en investigación educativa pixel-bit*. Revista de medios y educación, núm. 47, julio, 2015, pp. 73-88. Universidad de Sevilla. Sevilla, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- Afonso, A. (2018). *O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública*. (portuguese). *roteiro*, 43, 327–344. <https://doi.org/10.18593/r.v0i0.17538>
- Alcazar, C. (2002). *Hacia una mejor Gestión de los Centros Educativos en el Perú: El caso de Fe y Alegría*. Informe Final 2002. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/17>
- Alcazar, V. (2002). *Escuelas de Fe y Alegría en el Perú: Análisis del Modelo de Gestión Institucional y Pedagógica y Lecciones para la Educación Pública*. Recuperado de: http://www.feyalegria.org/images/acrobat/estudiodecasosobrefya_wb.pdf#page=49
- Alonso, C.; Arboleda, M.; Rivera-Triviño, F.; Mora, Y.; Tarazona, R. & Ordoñez-Morales, J. (2017). *Técnicas de Investigación Cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco*. Estudios Gerenciales, 33(145), 412–420. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&an=44329331&lang=es&site=ehost-live>
- Avendaño, R.; Paz, S. & Parada-Trujillo, E. (2016). *Estudio de los Factores de Calidad Educativa en diferentes instituciones Educativas de Cúcuta*. Investigación y desarrollo, 24(2), 329–354. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=122603549&lang=es&site=ehost-live>
- Baldonero, M. (1999). *Fe y Alegría: Una Iniciativa Social de Educación Pública de calidad para los más pobres*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/270/27029106/>
- Capella, J. (2015). *La gestión de calidad en la institución educativa*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2039>
- Colella, L. & Díaz-Salazar, R. (2015). *El discurso de la calidad educativa: Un análisis crítico*. (Spanish). Latin American journal of content & language integrated learning, 18(2), 287–303. Recuperado de <https://doi.org/10.5294/edu.2015.18.2.6>
- Chaverra, B.; Gaviria, F. & González, V. (2019). *El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física*.

conceptualización y aplicación. Retos: nuevas perspectivas de educación física, deporte y recreación, (35), 422–427. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=133777859&lang=es&site=ehost-live>

Chipana, M. (2015). *Gestión Pedagógica y la Calidad Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro – 2013* (Tesis Doctoral). Juliaca, Perú: Universidad Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/276/TEISIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Chuquilin, J. & Zagaceta, M. (2017). *El currículo de la educación básica en tiempos de transformaciones*. Revista mexicana de investigación educativa, 22(72), 109–134. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=121475380&lang=es&site=ehost-live>

Cuenca, R.; Carillo, S.; De los Ríos, C.; Reátegui, L. y Ortiz, G. (2017). *La Calidad y Equidad de la Educación Secundaria en el Perú / Lima, IEP*. (Documento De Trabajo 237. Serie Educación 16). http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/iep/923/1/cuenca-ricardo_calidad-equidad-educacion-secundaria.pdf

Dametto, J. & Siqueira, S. (2018). *As condições históricas para a existência da qualidade educacional constatada pelas avaliações em larga escala*. (portuguese). *roteiro*, 43, 101–130. <https://doi.org/10.18593/r.v0i0.16465>

De Zaldívar, I. (2017). *Mejora de Competencias: Introducción de la Gestión de Calidad en Nuevas Metodologías Educativas*. (Spanish). profesorado: revista de currículum y formación del profesorado, 21(2), 279–308. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&an=124548823&lang=es&site=ehost-live>

Del Carmen, Y.; Lastenia, L. & Prieto, D. (2016). *Desempeño Gerencial y Calidad Educativa en las Escuelas Básicas*. Revista negotium, 12(34), 58–80. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=117180165&lang=es&site=ehost-live>

Duarte, A.; Augusto, M., & Jorge, T. (2016). *Gestão escolar e o trabalho dos diretores em minas gerais*. *Poiésis*, 10(17), 199–214. <https://doi.org/10.19177/prppge.v10e172016199-214>.

Escorza, T. (2019). *Evaluación del profesorado como camino directo hacia la mejora de la calidad educativa*. Rie: Revista de Investigación Educativa, 37(1), 15–37. <https://doi.org/10.6018/rie.37.1.342521>

Fe y Alegría (2019). *Movimiento de Educación Popular Integral*. Recuperado de http://www.feyalegria.org.pe/assets/brochure_espanol.pdf

Fondep (2019). *Educación en y para el Trabajo, la Producción y el Desarrollo Humano sostenible un Modelo de Formación Profesional Tecnológica en la experiencia de Fe y Alegría 57- cefop en La Libertad y Cajamarca*. Fondep 2019. Recuperado de

<http://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/17637-educaci%c3%b3n-en-y-para-el-trabajo-web-final.pdf>

- Figueiredo, J. & Frantz, W. (2018). *Interculturalidade crítica e educação popular em diálogo*. (portuguese). *roteiro*, 43(2), 673–705. <https://doi.org/10.18593/r.v43i2.16105>
- García, F.; Juárez, S. & Salgado, L. (2018). *Gestión Escolar y Calidad Educativa*. *revista cubana de educación superior*, 37(2), 206–216. retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=130995527&lang=es&site=ehost-live>
- Giménez, A. (2016). *El papel de la Gestión de centros educativos en un Modelo de Aprendizaje Basado en Competencias*. (Spanish). *páginas de la educación*, 9(1), 1–24. retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&an=117600640&lang=es&site=ehost-live>
- Gómez, E. (2018). *Calidad educativa e Innovación*. *Revista cultura económica*, 36(95), 9–24. retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=137067786&lang=es&site=ehost-live>
- Gómez, L. y Macedo, J. (2011). *Hacia una mejor calidad de la Gestión Educativa peruana en el Siglo XXI*. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179/3336>
- Gómez, M. (2015). *Educación popular, Alternativas Pedagógicas y Sistematización de Experiencias*. *Historia y Horizontes*. (Spanish). *Revista Praxis & Saber*, 6(12), 129–148. retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&an=112138122&lang=es&site=ehost-live>
- González, R. (2013). *Fe y Alegría ¿una o varias? debates Iesa*, 18(1), 72–77. retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=86660682&lang=es&site=ehost-live>
- González, G. y Mori, A. (2018). *Relación de la Gestión del Marketing Interno y la Calidad Pedagógica en un Centro Educativo Privado de El Agustino* (Tesis de maestría). Lima, Perú: USIL. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3993/1/2018_Gonzales-Alva.pdf
- Helfer, S. (2015). *El caminar de la propuesta educativa de Fe y Alegría*. Lima, Perú.
- Korea Institute for Development Strategy – KDS (2015). *Educación Técnica y Formación Profesional en Perú*. Recuperado de <http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/826/etfp%20per%c3%ba%20final%205.pdf?sequence=1&isallowed=y>

- Lara, G. (2017). *La Investigación Cualitativa y el estudio de Casos: Una Revisión Teórica para su Discusión*. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*, 4(2), 1–23. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&an=125347933&lang=es&site=ehost-live>
- Lazcano, J. (2013). *Fe y Alegría: Un Movimiento con Espíritu*. Venezuela. Recuperado de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_1539.pdf
- Lavado, P.; Cueto, S.; Yamada, G.; & Wensjoe, M. (2014). *El efecto de Fe y Alegría sobre el desempeño escolar en segundo de primaria: explotando el sorteo en el ingreso como experimento natural*. Universidad del Pacífico, centro de investigación. Lima, Perú. Recuperado de <http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1407%20el%20efecto%20de%20Fe%20y%20Alegría%20sobre%20el%20desempe%C3%B1o%20escolar%20-%20Lavado%20Cueto%20Yamada%20Wensejoe.pdf>
- Lisboa, J. (2018). *Qualitative Research: Epistemological, Theoretical And Methodological Foundations*. *Revista De Comunicación “Vivat Academia,”* (144), 69–76. <https://doi.org/10.15178/va.2018.144.69-76>
- Mealla, E. (2017). *ONGs y Administración Pública: la experiencia de Fe y Alegría*. Recuperado de <http://erevistas.uca.edu.ar/index.php/COLEC/article/viewFile/663/633>
- Mejía, M. (2015). *La Educación Popular en el Siglo XXI. Una resistencia Intercultural desde el Sur y desde abajo*. (Spanish). *Revista Praxis & Saber*, 6(12), 97–128. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&an=112138121&lang=es&site=ehost-live>
- Minedu (2018). *Propuesta de Acciones para la Atención Educativa a la Población del Ámbito Rural*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/consulta-de-atencion-ambito-rural/pdf/propuesta-de-acciones-educacion-rural.pdf>
- Movimiento de Educación Popular Integral Fe y Alegría del Perú (2019). *Movimiento de Educación Popular Integral Fe y Alegría del Perú compartirá su experiencia con Colegios Públicos*. Recuperado de <https://www.elregionalpiura.com.pe/nacionales/155-lima/26691-movimiento-de-educacion-popular-integral-fe-y-alegría-compartira-su-experiencia-con-colegios-publicos>
- Muentes, G. y Lascano, E. (2019). *Gestión pedagógica en la Calidad Educativa Propuesta: Guía de planificación estratégica* (Tesis de maestría). Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/21298>
- Muñoz, F. (2013). *Una Mirada a la Gestión Educativa Local en el Marco de la Descentralización. El caso de dos Municipalidades en Perú*. (Spanish). *Education Policy Analysis Archives*, 21(91), 1–23. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&an=93459714&lang=es&site=ehost-live>.

- Navarro J. (2002). *Educación de Financiamiento Público y Gestión Privada en el Perú*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3643/educaci%c3%b3n%20privada%20y%20pol%c3%adtica%20p%c3%bablica%20en%20am%c3%a9rica%20latina.pdf?sequence=1#page=305>
- Nova, A. (2016). *El Trasfondo de la Planeación en las Instituciones Educativas*. Itinerario Educativo, 30(68), 115–130. Retrieved From <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=122725515&lang=es&site=ehost-live>
- Núñez, L.; Silva, G.; Menacho, I.; Uribe, Y. & Rodríguez, L. (2019). *Competencias Administrativas en la Calidad del Servicio en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial*. (Spanish). Apuntes Universitarios: Revista de Investigación, 9(1), 19–35. <https://doi.org/10.17162/au.v1i1.347>
- Núñez, N. & Díaz, D. (2017). *Perfil por Competencias Gerenciales en Directivos de Instituciones Educativas*. (Spanish). Estudios Pedagógicos (Valdivia), 43(2), 237–252. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&an=127149866&lang=es&site=ehost-live>
- Oliva, A. (2017). *Relación entre liderazgo del director y la calidad educativa en la Institución Educativa Alfredo Bonifaz. Caso docentes – 2017* (Tesis doctoral). Lima, Perú: Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/une/1700/td%20ce%201784%20o1%20-%20oliva%20alvarez.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Ospina, D.; Burgos, S. & Madera, J. (2017). *La Gerencia Educativa y La Gestión del Cambio*. Diálogos De Saberes, (46), 187–200. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=127531038&lang=es&site=ehost-live>
- Pari, H. (2018). *Gestión Pedagógica y Calidad Educativa en la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo – 2017* (Tesis Doctoral). Lima, Perú: Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2694/TD%20-%20PARI%20N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra y Quentin (2012). *Escuelas religiosas en América Latina: estudio de caso sobre Fe y Alegría*. Recuperado de: http://www.feyalegria.org/images/acrobat/EstudioDeCasoSobreFyA_WB.pdf
- Peralta, J. (2018). *Educación Popular y Justicia Comunitaria. Reflexiones desde el Trabajo Social*. Revista Trabajo Social, 20(2), 119–138. <https://doi.org/10.15446/ts.v20n2.74308>
- Pluas, I. y Ramos, A. (2017). *La Difusión de las Actividades Escolares en la Gestión de Calidad de las Instituciones Educativas* (Tesis de Maestría). Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/21298>

- Pérez-Ruiz, A. (2014). *Enfoques de la Gestión Escolar: Una Aproximación desde el contexto Latinoamericano*. Educación y Educadores, 17(2), 357–369. <https://doi.org/10.5294/edu.2014.17.2.9>.
- Quevedo, R. (2010). *Aportes del programa de calidad educativa propuesto por Fe y Alegría a sus instituciones adheridas (Tesis de Maestría)* Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado. Recuperado de: <http://repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/470449>
- Radic, J. (2017). *Sistema de Evaluación y Mejora de la Calidad Educativa: La experiencia de la Red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (flacsi)* (Tesis doctoral). Madrid, España: Universidad Autónoma. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680578/radic_henrici_jorge_antonio.pdf?sequence=1
- Ramírez, C.; Calderón, G. & Castaño, G. (2015). *Enfoques Administrativos presentes en establecimientos educativos*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 20(66), 911–940. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=109100905&lang=es&site=ehost-live>
- Riveros N. y Melo J. (2013). *El Derecho a la Educación y la Mejora de la Calidad: Una apuesta desde el Movimiento «Fe y Alegría»*. Recuperado de: <https://www.revistasinrecreo.com/wp-content/uploads/2015/11/rie61.pdf#page=99>
- Riffo, M. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales (Tesis doctoral)*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284484/hhrm1de1.pdf?sequenc>
- Rodríguez, C. & Muñoz, J. (2016). *Calidad Educativa del Ambiente Familiar y Escolaridad Materna*. Paradigma, 37(1), 76–98. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=130209719&lang=es&site=ehost-live>
- Romero, M. (2014). *Por el derecho de una Educación Liberadora*. Recuperado de https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2014/10/tarea86_44_maria_leonor_romero_ochoa.pdf.
- Saez, S. (2016). *La educación social como instrumento para la equidad social y la calidad del sistema educativo. Estudio centrado en la etapa de la E.S.O.* (Tesis doctoral). Madrid, Perú: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=127283>
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos*. Recuperado de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>
- Solórzano, M. & De Armas, R. (2018). *Gestión Educativa Local: Importancia de la Educación no formal e Informal para el Desarrollo Local*. Folletos Gerenciales, 22(4), 234–244. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=134256931&lang=es&site=ehost-live>

- Soto, J. (2017). *Influencia del Liderazgo Educativo del director en la Calidad Educativa de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo. Perspectiva docente – 2017* (Tesis doctoral). Lima, Perú: Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/une/1721/td%20ce%201687%20s1%20-%20soto%20flores.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Stojnic, L. y Consiglieri, N. (2015). *Ser Escuela, Construir Comunidad*. Lima, Perú: PUCP
- Tafur, J.; Beleño, N.; Molina, G. y Aponte, L. (2015). *Calidad educativa y Gestión escolar*. Barranquilla: Corporación Universitaria Latinoamericana. cul. 2015. 118p: 15x 2
- Torres, Y. (2018). *Calidad Educativa y Gestión Escolar: Una relación dinámica*. Educación y Educadores, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Trujillo, M. (2018). *Freire y la Educación Popular como Alternativa Pedagógica y Social*. Revista Kavilando, 9(2), 375–389. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&an=136702743&lang=es&site=ehost-live>
- Ugalde N. y Balbastre F. (2013). *Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978>
- Urribarri, D. (2018). *Gestión de la Calidad de los Procesos Pedagógicos en Sesiones de Aprendizaje en la Institución Educativa Francisca Diez Canseco de Castilla* (Tesis de maestría). Lima, Perú: USIL. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/usil/7914/3/2018_urribarri_ortiz_dora_justina.pdf
- Van Der Berg, S. (2018). *What International Educational Evaluations Tell Us About Education Quality in Developing Nations*. Education Policy Analysis Archives, 26(45/55), 1–16. Recuperado de <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3816>
- Vázquez, M.; Cerecedo, M. & Topete, C. (2017). *Gestión Institucional Educativa: La Regionalización Educativa en Yucatán*. Gestión y Estrategia, 51, 33–48. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=128294354&lang=es&site=ehost-live>.

Anexos

Matriz: Categorización Teórica

La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público- privado: el caso de Fe y Alegría del Perú

Autora: María del Carmen Quispe Tito

Problema principal	Objetivo General	Objetivos Específicos	Sub Categoría	Indicadores por subcategorías	Ítem guiada de entrevistas profunda
¿Por qué el Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría del Perú es una propuesta de mejora para la gestión de calidad educativa en el sector público?	Caracterizar el modelo de Fe y Alegría como propuesta de la mejora de la gestión de calidad educativa en el sector público.	Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la formación continua a los docentes y directivos.	Formación continua a los docentes y directivos	Detalla cómo se realiza la formación continua a directivos Explica cómo se realiza la formación continua a docentes.	1 – 2 – 3 - 4 – 5 – 6 - 7
		Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú que permiten la autonomía en la gestión de cada escuela.	Autonomía en la gestión de calidad en cada escuela.	Describe como se realiza la gestión de calidad autónoma de las escuelas de Fe y Alegría. Justifica la importancia de la autonomía de la escuela en la gestión de calidad.	12 – 13 – 17- 18 – 19 -20
		Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la evaluación y autoevaluación del trabajo que se realiza.	Evaluación y autoevaluación constante.	Define las estrategias de evaluación en la gestión de calidad. Detalla las estrategias de autoevaluación en la gestión de calidad	14 - 15 – 16 – 20- 21-22-23
		Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú para realizar un trabajo en equipo.	Trabajo en equipo	Como se realiza el trabajo en equipo para garantizar una gestión de calidad. Justifica la importancia del trabajo en equipo en una gestión de calidad.	8 - 9 -10 – 11

MATRIZ METODOLÓGICA

La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público- privado: el caso de Fe y Alegría del Perú

Autora: María del Carmen Quispe Tito

Problema principal	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Sub Categoría	Población, muestra y unidad de análisis	Método	Técnicas	Instrumento
¿Por qué el Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría del Perú es una propuesta de mejora para la gestión de calidad educativa en el sector público?	Caracterizar el modelo de Fe y Alegría como propuesta de la mejora de la calidad educativa en el sector público.	Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la formación continua a los docentes y directivos.	Gestión de la calidad educativa	Formación continua a los docentes y directivos	Encargado de la formación continua de directores y docentes de Lima	Método Apriorístico Deductivo	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista.
		Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú que permiten la autonomía en la gestión de cada escuela.		Autonomía en la gestión de cada escuela.	Directores de Fe y Alegría 7 – 10			
		Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú en la evaluación y autoevaluación del trabajo que se realiza.		Evaluación y autoevaluación constante.	Encargada de la formación continua directiva y pedagógica de Fe y Alegría del Perú.			
		Describir las estrategias propuestas por Fe y Alegría del Perú para realizar un trabajo en equipo.		Trabajo en equipo	Sub director del Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría del Perú			

Anexo 2: Validación de Instrumentos

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR
A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTOS**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

.....
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del **Doctorado...** con mención...**Gestión Pública y Gobernabilidad...** de la UCV, en la sede...**Los Olivos - Lima.**, promoción...**2017-1.**, aula **414 B** requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Doctor

El título de nuestro proyecto de investigación es: **La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público- privado: el caso de Fe y Alegría del Perú 2019**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de la categoría y subcategorías.
- Matriz de operacionalización de las subcategorías
- Certificado de validez de contenido del instrumento.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Mg. María del Carmen Quispe Tito
DNI. N° 09949215

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS CATEGORÍAS Y DIMENSIONES

Categoría: Gestión de la calidad educativa

Según Stojnic & Consigliere, (2015) en la publicación Ser escuela, construir comunidad: factores de éxito del modelo de gestión Fe y Alegría afirma: “La gestión educativa escolar es la capacidad de los actores de la comunidad de organizarse, de propiciar condiciones favorables, de orientar los recursos de eficientemente; y de trabajar activamente en la búsqueda constante de la calidad en los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes”. La gestión educativa de calidad se caracteriza por el trabajo constante eficiente y eficaz de otorgar un buen servicio educativo a los educandos.

Dimensiones – Subcategorías

Formación continua en los docentes y directivos

Según Gómez C. (2018) Para lograr la calidad en el servicio educativo es importante tener docentes calificados, maestros que despierten el interés por el estudio de los jóvenes a través de tácticas eficaces en escenarios habituales que pasan en la escuela. La calidad educativa en el sector educativo depende en gran medida de la actualización constante de los maestros y de los directores, esto permite otorgar el debido servicio a los estudiantes y lograr su formación integral.

Autonomía en la gestión de calidad en cada escuela.

El director de la escuela de Fe y Alegría se convierte en el gerente que utiliza los recursos de manera eficiente su compromiso con el trabajo que realiza, también comprende que la satisfacción del personal de porque ha asumido la institución es importante para que cumpla su labor con eficacia. (Del Carmen T. Lastenia L., & Prieto, D. 2016). La autonomía en la gestión de los colegios de Fe y Alegría es funcional y de territorialidad, es decir, los directores toman decisiones con

responsabilidad para gestionar los recursos de manera eficaz de acuerdo a las necesidades de la escuela.

Evaluación y autoevaluación constante.

La reflexión del quehacer educativo es una práctica necesaria para los docentes y todo el personal educativo porque les permite analizar los principales componentes de su realidad socio educativa: su labor profesional, su situación profesional y el desarrollo de sus responsabilidades educativas en el buen funcionamiento de la escuela permitiendo que el actor educativo tome conciencia de la importancia de su labor y se empodere e involucre en la misión de las escuelas de Fe y Alegría. (Saez 2016). Una forma de realizar la evaluación y autoevaluación en el quehacer educativo son los espacios de reflexión que se generan en los colegios de Fe y Alegría de manera permanente con el fin de revisar las acciones planteadas para lograr las metas establecidas en el logro de calidad educativa.

Trabajo en equipo.

Helfer (2015) nos dice: “En la experiencia de Perú se promueve la conformación de equipos directivos y equipos ampliados para que acompañen al director en la gestión del centro educativo”.

Las escuelas de Fe y Alegría han modelado su equipo de trabajo de acuerdo a la realidad y necesidades educativas que se presentan, estos equipos de trabajo surgen como respuesta a la necesidad de tomar decisiones en conjunto a través de la reflexión con el fin de lograr la calidad educativa.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS SUBCATEGORÍAS

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM DE ENTREVISTA
GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	Formación continua en los docentes y directivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detalla cómo se realiza la formación continua a directivos ▪ Explica cómo se realiza la formación continua a docentes. 	1 – 2 – 3 - 4 – 5 – 6 - 7
	Autonomía en la gestión de calidad de cada escuela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describe como se realiza la gestión de calidad autónoma de las escuelas de Fe y Alegría. ▪ Justifica la importancia de la autonomía de la escuela en la gestión de calidad. 	12 – 13 – 17- 18 – 19
	Evaluación y autoevaluación constante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define las estrategias de evaluación en la gestión de calidad. ▪ Detalla las estrategias de autoevaluación en la gestión de calidad 	14 - 15 – 16 – 20- 21- 22-23
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como se realiza el trabajo en equipo para garantizar una gestión de calidad. ▪ Justifica la importancia del trabajo en equipo en una gestión de calidad. 	8 - 9 -10 – 11

Autoría propia

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	SUBCATEGORÍAS / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
FORMACIÓN CONTINUA EN LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS								
1	¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?							
2	¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?							
3	¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría?							
4	¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos?							
5	¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?							
6	¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría?							
7	¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú?							
AUTONOMIA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD DE CADA ESCUELA								
8	¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría?							
9	¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?							
10	¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige?							
11	¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma?							
12	¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?							
EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN CONSTANTE								
13	¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría?							
14	¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo?							
15	¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?							
16	¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa?							
17	¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa?							
18	¿Qué recomendaría para mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?							
19	¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?							
TRABAJO EN EQUIPO								
20	¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y Alegría?							
21	¿Por qué considera importante el trabajo en equipo?							
22	¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo?							
23	¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda convivencia humana?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alejandro Mendez, Karen Legath DNI: 40160186
Especialidad del validador: Metodología

- 1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los olivos, 17 de setiembre del 2019


Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gorro Alberto Leguila DNI: 09469026
Especialidad del validador:.....

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los olivos, 17 de setiembre del 2019


Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Walter Vásquez Mondragón DNI:.....
Especialidad del validador:.....

- ¹Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los olivos, 17 de setiembre del 2019


Firma del Experto Informante

DNI 40765191

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Fernando Alexis Polanco Lechazo DNI: 40086182
Especialidad del validador: Metodología

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Los olivos, ... 19 ... de setiembre del 2019

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante

Anexo 3: Transcripción de Entrevistas

ENTREVISTADO 1 (E1)

Mira nosotros tenemos 15 años, la Federación Internacional Fe y Alegría empezó con procesos de reflexión sobre ¿Qué es calidad para Fe y Alegría? Al ser educación popular vamos a definir igual que un colegio privado, que un colegio público también habla de educación de calidad y para nosotros es lo mismo que los colegios de primer nivel (Markhan), entonces los directores de los movimientos en un congreso internacional empezaron a reflexionar sobre ¿que es calidad para Fe y Alegría? Entonces nos enmarcamos dentro de la educación popular, dentro de este enfoque la calidad se define como brindar educación de calidad a nuestros estudiantes para que ellos puedan ser sujetos de transformación personal y de sus comunidades, entonces la calidad la entendemos como la transformación y por ende tenemos también principios y valores; así como también la eficiencia, pero nosotros no trabajamos con cualquier tipo de persona, trabajamos con los que menos tienen por eso tiene que haber innovación pero también transformación, tiene que haber eficiencia pero sin excluir al que menos posibilidades tiene, porque a veces por querer tener buenos resultados, nuestros chicos tienen bajo nivel, tienen problemas con la familia y terminamos excluyendo, entonces eficiencia sí, pero incluyendo a estos chicos, haciendo que participen, siendo solidarios, a veces tenemos pocos recursos para atender todas las necesidades de la escuela y por eso tenemos que ser creativos. Entonces nos planteamos una gestión de calidad desde esta mirada de la formación integral, pero viviendo desde la educación popular ósea desde nuestra opción del que menos tiene y eso es altamente exigente, los valores cristianos, te piden ama a tu prójimo como a ti mismo, eso no es tan fácil en lo cotidiano, vivirlo no es tan fácil, declararlo sí, nosotros también decimos si nosotros incluimos, esa es nuestra apuesta y hacia eso vamos. En la investigación que hace la católica de Fe y Alegría dice “ser escuela, ser comunidad” Fe y Alegría en todos estos años lo que ha logrado es formar comunidades educativas que se relacionan que se vinculan que hay un compromiso, que hay una mística, hay un interés por el estudiante que logre su formación integral, Fe y Alegría lo que ha logrado es formar comunidades educativas donde se puede reflexionar, donde nos podemos encontrar, donde nos podemos aceptar, donde interactuamos, donde podemos generar ese espacio bonito, acogedor para el estudiante que viene de distintas realidades.

Sistema de calidad como Fe y Alegría del Perú en estos 53 años también hemos ido ajustando la educación de calidad y el acompañamiento es una condición necesaria para

decir que damos calidad porque si solo desencadenamos procesos formativos y no los acompañamos o elaboramos proyectos educativos y los dejamos solos se nos pierde en el camino todo la reflexión que podamos tener. Entonces el acompañamiento es una estrategia fundamental, es una condición de la calidad para poder estar cercanos a las personas porque las instituciones están hechas por personas, estar cercanos a ellos por eso Fe y Alegría tiene su nexos sus acompañantes de vincular la escuela con la oficina, de vincular la compañía de Jesús que es la promotora con las congregaciones religiosas y ese es el nexo, como la bisagra entre la oficina nacional y las instituciones educativas, entre los lineamientos generales, entre la visión misión que tiene Fe y Alegría y los proyectos concretos que están en cada escuela con el carisma de la congregaciones incorporándose como una especie de matrimonio como el papa y la mama, cada uno con sus valores forman una familia así también Fe y Alegría la oficina nacional con las congregaciones religiosas con esa afinidad que tienen de la misión, nos une la misión, la formación integral buscan en su quehacer cotidiano esa sintonía, se les delega instituciones educativas para que ellas las puedan dirigir siempre manteniendo ese vínculo por ejemplo, a través de los acompañantes, a través de espacios formativos con los directivos, tenemos una reunión de directores que es anual en febrero durante una semana todos los directores a nivel nacional se juntan, luego existen dos encuentros de equipo directivos formativos en el año por redes en el norte, en el sur por ejemplo Piura, Trujillo, Chiclayo, Bagua, Cutervo se juntan. Luego en Lima toda las escuelas de lima se junta, luego en el sur (Arequipa, Cuzco, Ilo, Tacna, Puno) se juntan para reflexionar, en provincia tres días y en lima dos días, estos son espacios de encuentro para fortalecer la identidad, los lineamientos y temas de interés, ahora se va a trabajar temas pedagógicos como la evaluación que es una necesidad aunque somos escuela pública de gestión privada.

El trabajo en equipo es fundamental para poder impulsar iniciativas, aquí no somos muchos, si trabajamos aisladamente nos diluimos porque las demandas son fuertes, este espacio es como un pequeño ministerio por la cobertura que tenemos en la educación pública, solo somos el 2% de la escuela pública el otro 98% lo atiende el ministerio que es todo un aparato enorme, nosotros atendemos Educación Básica Regular, Educación Básica Alternativa y Educación Básica Rural, Cetpros, institutos superiores tecnológicos, entonces tenemos una amplitud de servicio que lo hace complejo por eso tenemos que trabajar en equipo. También tenemos direcciones por ejemplo esta es la dirección de EBA, la educación rural tiene su dirección, cada una de esas direcciones tienen sus equipos pero

ahora estamos viendo que esas direcciones tienen que interactuar por eso estamos formando comisiones inter áreas por ejemplo el trabajo de enfoques por competencias, lo mismo tiene que trabajar cada dirección, entonces vamos a reflexionar juntos uno o dos personas por cada área al principio cuesta porque cada uno tiene su mirada pero en conjunto... El trabajo en equipo es vital para la gestión de Fe y Alegría es difícil que podamos pensarnos en el trabajo solitario.

La evaluación se realiza a nivel de áreas, se tenía una práctica de evaluar una vez al año entre todos pero más común es dar cuentas, nuestro informe de áreas lo sociabilizábamos entre todos.

Con los directores de cada escuela nos une la misión, el directivo de Fe y Alegría es una persona comprometida con la misión, una característica de Fe y Alegría es la autonomía funcional, estamos unidos en la misión pero tienen autonomía en la función, ellos también son funcionarios del estado y atienden sus directivas, pero todo está en que apueste por la misión de Fe y Alegría, en lo cotidiano la decisión que tomen debe estar en función a los principios y valores de Fe y Alegría y se pone en práctica la gestión de la confianza, nosotros confiamos en los directivos, pero los acompañantes que periódicamente están yendo a las escuelas para reflexionar con los directivos sobre cómo va la escuela, si está funcionando de acuerdo a lo que quiere Fe y Alegría, si por ejemplo nos enteramos que hay decisiones diferentes a la misión lo invitamos a reflexionar sobre si es lo que busca Fe y Alegría, quienes son los que deben estar en Fe y Alegría, si eso que hacen responde a la misión otras veces alquilan sus locales para eventos y siempre se busca que reflexionen si eso va de acuerdo con nuestros valores, entonces ellos mismos van dándose cuenta que no es así y van corrigiendo tomando en cuenta la primacía de la persona, la justicia y solidaridad.

Una fortaleza es la institucionalidad que se ha ido construyendo a lo largo de estos años, yo respeto a la autoridad porque está dando pautas y lineamientos, por eso somos un referente a nivel del país, Fe y Alegría es una institución sólida, creíble, a nosotros nos tocan las puertas para poder realizar proyectos. Dentro de las debilidades el manejo de conflictos todavía nos cuesta asumir el conflicto como una oportunidad para poder crecer y aprender, cuesta reflexionarlo, aprender de él y lo abordamos todavía muy superficialmente no como nos pide la educación popular, que nos enseña que el conflicto es parte del contexto porque estamos en lugares donde hay pobreza, exclusión, entonces tenemos que abordar el conflicto como una oportunidad de promover justicia, equidad.

El modelo no funciona en las escuelas públicas porque los actores son los religiosos, los docentes comprometidos, familias que creen en la opción por los más pobres, no necesariamente ese mismo escenario está en la escuela pública quizás algunos elementos sí, pero todo el modelo en su conjunto no, porque tiene su particularidad por el tipo de movimiento que somos y los religiosos tienen una forma de mirar el mundo, una forma de mirar la sociedad, sus valores propios, la escuela pública no es mejor o peor si no simplemente diferente.

ENTREVISTADO 2 (E2)

La gestión de calidad se entiende desde el marco de la educación popular, desde los pilares de la educación popular, primero el enfoque humanista y cristiano, segundo o popular que nuestros colegios son lugares donde entra la sociedad en general y especialmente aquellos que están esperando una oportunidad para ser bien educados y formados, el otro es la formación en valores, que son los valores de la sociedad pero que nosotros lo hacemos desde el enfoque humanista y cristiano a nuestros colegios entra la sociedad pero nosotros los recibimos con un enfoque de valores conectados al evangelio por lo tanto nosotros somos una apuesta cristiana de tendencia desde nuestra dirección jurídica, nosotros somos una asociación civil sin fines de lucro pero desde una perspectiva axiológica y creyente sí porque las hermanitas están dentro de los factores del éxito, están desde el origen de los colegios y después la educación en y para el trabajo ese es otro pilar muy importante porque queremos aportar a la sociedad personas cimentadas en valores pero también competentes integralmente y personas éticos. Como resultado queremos aportar a la sociedad personas transformadas en sí mismas para que sean agentes de cambio y de transformación, entonces la calidad es un servicio, la gestión de un bien público es aportar calidad, transparencia y reconfiguración del concepto porque se entiende lo público como de todos y de nadie, pero Fe y Alegría un bien público es de todos y hay que cuidarlo, en términos cristianos un bien público es sagrado, le pertenece la sociedad a la humanidad por lo tanto debemos cuidarlo y protegerlo. Hay otros factores de la calidad como la horizontalidad, el trato, confiar en la persona, Fe y Alegría nace del deseo de servir por lo tanto es vocación, es ética es motivación un maestro sin esos componentes no se va a ubicar aquí y esto es un componente de nuestra identidad que influyen en la calidad.

Los directores y maestros de Fe y Alegría son líderes, agentes de cambio, gente entre comillas militante, gente con vocación, muchos de nuestros maestros entraron a la carrera

por elección prioritaria, llegaron a la carrera, pero en el proceso en el ejercicio de la profesión y la carrera realmente el servicio y el modo como se realiza el servicio en Fe y Alegría, el contacto con las familias, con los niños y niñas, el contexto de otra u otra manera fueron aportando elementos vocacionales de tal manera que la vocación es un proceso de construcción, entonces necesitamos maestros con vocación con competencias vocacionales evidentes porque la formación inicial que nos dio la universidad no es suficiente por lo tanto nosotros apostamos por la formación continua en este sentido la oficina aporta y el ministerio también aporta y tenemos especial cuidado en que nuestras propuestas de formación sea las que necesita el currículo las que necesita el servicio educativo formal, después necesitamos personas éticas profesionales respetuosos de su profesión, personas alineadas con su profesión, con capacidad de actualización permanente, ente de búsqueda permanente, sería ideal tener maestros que enfoquen su carrera dentro de la investigación acción. Queremos maestros motivados que hagan del aula un laboratorio no solo de aprendizaje sino un laboratorio donde el niño aprenda a aprender. Maestros capaces de aprender de seguir aprendiendo, capaces de ser acompañados, pero en ese aprendizaje que produce el acompañamiento horizontal que es dialogo de pares dialogo de expertos usted sabe pero el que acompaña también sabe entonces es un compartir de saberes y al maestro, al maestro le interesa un acompañamiento que le aporte al aula, él quiere estrategias, lo demás es pérdida de tiempo y en eso el ministerio tiene que seguir cualificando a sus acompañantes, lo segundo es que debe seguir tratando a los maestros como menores de edad. En Fe y Alegría los acompañamientos son de forma horizontal, no vamos a evaluar no vamos a mirarlos solamente, no le vamos a poner una nota si no que vamos a fortalecer fortalezas que ya tiene desde el marco del acompañamiento formativo, es técnico pedagógico pero también es un acompañamiento actitudinal, emotivo actitudinal y afectivo, y en nuestros directivos es eso y además el componente saber acompañar, saber acompañar equipos y saber formar equipos, vinculados a los ámbitos de gestión del colegio a lo administrativo, a lo pedagógico, a la relación con la comunidad y relaciones interinstitucionales cada vez más nuestra gestión y la gestión en nuestras escuelas se va tornando en una gestión corporativa, por eso necesitamos maestros y directivos cimentados en la cultura institucional tiene que saber de dónde viene Fe y Alegría y cuáles son nuestros pilares, saber dónde están y como se actualizan estos principios y como lo miramos de cara al futuro evidentemente en dialogo con el estado con el Minedu que para nosotros es el órgano rector pero no somos

agentes que replican todo lo que dice el ministerio, no somos operadores del ministerio, ese es el marco pero el ministerio debe entenderlo a nosotros como un laboratorio de formación pedagógico y humanístico.

La autonomía en la gestión se debe entender desde la autonomía de la territorialidad desde el contexto eso aporta innovación esa adaptación del currículo al contexto en el cual está el alumno, el maestro; es una autonomía acompañada de rendición de cuentas de ida y vuelta de seguimiento y de retroalimentación, los directores y los directivos son la autoridad los referentes de la escuela y de la comunidad educativa, la autonomía es necesaria para la mejora continua y la innovación

Fe y Alegría tiene esta habilidad cualitativa, Fe y Alegría nació con las religiosas para que surja un colegio tiene que pedirlo la comunidad estar donde se necesita, cerrar brechas etc. Pero para comenzar un colegio tiene que haber una congregación religiosa que lleve el colegio entonces las congregaciones religiosas son parte de la partida de nacimiento y es un factor determinante, de éxito junto con los maestros, familias y los niños. Las congregaciones religiosas es un factor decisivo de éxito en nuestros colegios los colegios que ya no tienen congregaciones religiosas están pasando por muy serias dificultades, en otro momento ellas eran las directoras pero ahora son la promotoras de acuerdo a los cambios de la gestión del estado, ellas cuidan la identidad, la pastoral, cuidan la formación de los maestros, acompañan a las familias, la relación con la comunidad, acompañan las relaciones interinstitucionales y mantienen el vínculo con la oficina nacional de Fe y Alegría entonces las religiosas son un factor de éxito, en algunos momentos no reconocidos, anónimos, muchas de ellas son pedagogas, otras no lo son pero es suficiente su presencia significa valores, la identidad y la esencia de Fe y Alegría, valores cristianos, gestión ética, representan lo más valioso de la gestión humana.

La fortaleza de Fe y Alegría es la historia, tiene posicionamiento en el país, tiene marca, el corazoncito es reconocido, donde está el corazón esta Fe y Alegría y significa bueno, bondad que gusto estar allí, tiene una densidad afectiva muy fuerte en los ex alumnos, en las familias, los niñas y niños, atiende precisamente los sectores que al estado le gustaría llegar donde el estado debió llegar pero no llegó y Fe y Alegría si llegó para cerrar brechas con los más débiles y está allí donde termina el asfalto, donde el estado no tiene capacidad de atención por ejemplo donde están los cebs, los periféricos, la inclusión de los niños con capacidades distintas, Fe y Alegría está en ese último lugar del mundo pero transformando aportando calidad y credibilidad y creencia en la condición humana, está transformando

por eso tiene autoridad moral para decir estoy transformando estoy aportando a la educación en el país, entonces la historia nos respalda como valor intangible.

Debemos seguir creciendo en nuestra propuesta con estos cambios en la educación nos hemos mareado y en este momento el desafío es actualizar su propuesta la oficina está gestionando la actualización de esa perspectiva , luego la gestión tiene que enmarcarse dentro de la matriz de la gestión de calidad atender lo pedagógico y curricular y después la relación con la comunidad, con las otras escuelas y luego los pilares de la educación popular para ser una escuela de calidad y que los estudiantes reciban una educación de calidad tenemos que redefinir el concepto de calidad. Otro reto o desafío es poder transmitir la historia a los nuevos integrantes de las escuelas de Fe y Alegría, Otro reto junto con el estado es la educación para el trabajo y allí desarrollar una propuesta con todo lo que tenga que ver con la microeconomía, el 70% de nuestros estudiantes no va ir a la universidad, tenemos que actualizar nuestra propuesta para eso, no para que salgan con un oficio sino con las capacidades y habilidades de diagnosticar un problema y encontrar alternativas de solución. Otro reto es el acompañamiento y formación a nuestros directivos. El modelo Fe y Alegría puede ser replicado en la escuela pública, salvo la presencia de las religiosas, su presencia es confianza, es calidad, es honestidad, es transparencia. Los otros factores si son replicables maestros de calidad por supuesto que lo puede hacer el estado, directivos y formación de calidad de directivos lo puede hacer el estado, lo que no tiene que ser replicable es la burocracia del estado es lo que echa a perder la educación, la burocracia desde la instancia más mínima como el acompañar, ellos dicen que vienen acompañar pero en realidad vienen a supervisar, vienen nos miran nos califican y se van, el estado sigue tratando a los maestros como menores de edad, los controlan, el maestro no necesita control, el maestro necesita empoderamiento, confianza, la mejor motivación para el maestro son sus estudiantes y se le va la vida por ellos, dale confianza, apuesta por ellos y eso si es replicable y luego apuesta en la sociedad en las familias, también lo veo difícil en la escuela pública, Fe y Alegría no tiene problemas con las convocatorias porque la maestra me acompaña, la maestra me escucha, me atiende y porque nosotros les decimos nosotros somos corresponsable con ustedes en la formación de sus hijos, los formamos junto con ustedes, algunas familias se olvidan de su compromisos y cuando quieren otra vacante para otro hijo le decimos que usted no cumplió y nosotros nos encargamos del hijo que usted tiene aquí y usted busque una escuela que respondan a su perfil. En ese sentido

nuestra naturaleza para la gestión es privada la ley está con nosotros y podemos poner condiciones

ENTREVISTADO 3 (E3)

La gestión de calidad educativa en fya es como la preocupación por el bienestar de los estudiantes, los estudiantes de Educación Básica Alternativa son jóvenes y adultos desde los 14 años como mínimo hasta la edad que pueda venir, los que más edad tienen son como de 88 años, entonces la educación de calidad va en ese sentido en brindar a los estudiantes un buen servicio indistintamente de su condición social, económica y del trabajo que desarrollan por la mañana y que ellos vengán al colegio con la seguridad que van a salir aprendiendo algo que le va a servir para toda la vida.

El acompañamiento es importante porque nos permite reflexionar en que estamos y como estamos, en lima somos el único colegio de Educación Básica Alternativa y nos ha permitido entrar en el diseño básico curricular que para nosotros ha sido algo completamente nuevo y el acompañamiento de la oficina con las personas especializadas ha permitido aprender que es lo que tenemos que hacer como lo vamos hacer, este acompañamiento ha sido seguido en febrero comenzamos con una reunión luego la hemos seguido aquí en marzo y en julio por dos semanas y continuamos realizando los miércoles que es un día importante, el acompañamiento de la oficina es importante porque acompaña al directivo en su gestión al profesor en su trabajo.

El maestro principalmente la vocación lo lleve a servir, nuestra modalidad es una modalidad que si tú no tienes un espíritu de servicio para con los más pobres difícilmente puedes trabajar en la escuela como la nuestra porque nuestros estudiantes no solo necesitan que los maestros hagan presencia en el aula con el desarrollo de la clase sino que también vaya un poco más haya a su vida privada, a su vida personal muchos de ellos son chicos solos viviendo solos manteniéndose solos por eso necesitan ser aconsejados y escuchados y el personal de Fe y Alegría 7 tiene esa idiosincrasia siempre en servicio a los estudiantes.

El trabajo en equipo es importante porque si no trabajas en equipo serías como una isla, nosotros siempre ponderamos que el maestro de Fe y Alegría siempre tenga buena relación con la comunidad a través de sus dones y eso sumado a los dones del otro hace posible que se arme un equipo potenciado, todos no tenemos las mismas habilidades y cualidades entonces pero si yo sumo con mis colegas pues entonces las cosas se hacen más ricas en bien del estudiante.

Todo lo que se hace es en beneficio del estudiante, a pesar de que no tenemos una hermana religiosa como personal del Fe y Alegría 7 siempre tenemos la presencia de una hermana que nos orienta y acompaña nos han enseñado la pedagogía del amor, siempre preocupándose por los más pobres enseñándole las cosas básicas, cuando las hermanas llegaron con ellas se inició los talleres de confecciones de industria alimentaria y el taller de electrónica, estos talleres le han permitido a los estudiantes aprender habilidades que les han permitido obtener otro tipo de trabajo, ya no como empleada del hogar o trabajando en un mercado, ahora trabajan en gamarra o centros comerciales de los olivos o en talleres que están cerca de sus casas.

Los días miércoles tenemos 45 minutos en donde conversamos de las cosas que les pasan al colegio, hacer jornadas de reflexión y estos espacios nos ha permitido tocar puntos importantes como por ejemplo la matricula, la retención de los estudiantes, los logros de los aprendizajes, las cuestiones disciplinarias que no son ajenas a la modalidad, esto funciona como cualquier escuela de fya en educación popular, en educación para el trabajo y la formación en valores, estamos apoyados en esos tres pilares.

La autonomía de la gestión directiva es una bendición porque no todas las escuelas tienen esa realidad, nosotros tenemos reuniones con directivos de otras escuelas donde nos ratificamos porque los otros directores de las escuelas públicas quisieran hacer mucho más pero encuentran limitaciones de la Ugel o de los mismos estudiantes que no confían que no creen y aprovechamos esa autonomía que tenemos para beneficiar a los estudiantes, procuramos cumplir con todo lo que la Ugel nos pide con puntualidad para que no perdamos también ese plus de confianza que el estado peruano tiene en las escuelas de Fe y Alegría y esto no vino por si solo sino que lo hemos ganado con el tiempo, por aquí han pasado 5 directores que han ido ganando la confianza de la comunidad, a pesar que los tiempos son difíciles y nuestras metas de atención han bajado seguimos siendo una de las escuelas que mayor estudiantes tiene a nivel de toda la comunidad.

Las fortalezas de la gestión de calidad en nuestra escuela es el trato con los profesores es bastante horizontal esto nos permite conversar, otra fortaleza está en la diversidad somos una escuela diversa, no solamente estamos aquí en las cuatro paredes de la sede principal nosotros tenemos periféricos que funcionan en la alborada en la 4ta de Collique, en año nuevo en el penal de ancón porque nos expandimos nuestra presencia en diferentes lugares y distritos.

Una debilidad es también la expansión porque solamente nos encontramos con los maestros una sola vez a la semana por 45 minutos, esa es una debilidad, otra es nuestros maestros tienen otro trabajo entonces la disponibilidad de tiempo para actividades extracurriculares o en sábado son muy complicadas de realizar también hay maestros que sábado y domingo están estudiando o tienen otros trabajos, el tiempo es un factor que nos queda muy corto, por ejemplo se declara un feriado no laborable nosotros no tomamos ninguno porque son recuperables y en qué momento podríamos recuperar no se puede.

Este modelo puede ser replicado en la escuela pública estoy convencida así como hay buenos docentes y directivos en Fe y Alegría también lo hay en otras escuelas en los momentos que nos encontramos con los directores de la modalidad hay directivos que tienen un equipo envidiable de maestros que se han lanzado hacer innovaciones, comparten sus experiencias y uno recoge y la podemos replicar en fya, este es un modelo que cualquiera puede ponerlo en práctica el asunto está en que los demás colaboradores se pongan en los zapatos del que va a ser beneficiado por ejemplo si yo pongo una idea y el otro tiene una mejor idea porque me voy a cerrar en que mi idea es la mejor. Hay escuelas públicas diferentes a Fe y Alegría que tienen una gestión importante y que también podrían aportar a la nuestra.

ENTREVISTADO 4 (E4)

1. ¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?

La gestión de calidad educativa de Fe y Alegría la defino como una forma de organizar a la comunidad educativa en búsqueda de todas las posibles alternativas que permitan mejorar los aprendizajes esperados, tanto en el aspecto escolar como en los aspectos administrativo, pedagógico y comunitario local. La escuela educa en la medida que aprende a organizarse como respuesta a los desafíos permanentes.

2. ¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?

Una de las principales motivaciones de los directivos de Fe y Alegría es la de asegurar un trabajo conjunto (en equipo) en perspectiva del logro de los objetivos que orientan la marcha institucional. Esto se traduce como el deseo de comprometer permanentemente a todos los actores de la comunidad educativa, corresponsabilizados con la educación que brindan sus respectivas instituciones educativas.

3. ¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría?

El monitoreo y el acompañamiento a directivos y docentes de Fe y Alegría permite el seguimiento a los retos y compromisos que asume cada institución educativa. En tal sentido, el acompañante se pone “al lado de...” y juntos buscan opciones o alternativas que permitan superar las dificultades encontradas.

4. ¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos?

El monitoreo a las instituciones educativas se realiza en dos oportunidades durante el año (uno en cada semestre) y éstas pueden ser más veces dependiendo de las necesidades que así lo justifiquen. En tales visitas de monitoreo se realiza el acompañamiento presencial y esta acción se complementa con el acompañamiento telefónico o virtual que realiza cada acompañante durante todo el año.

5. ¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?

Podríamos decir que, desde los principios de educación popular en Fe y Alegría, no se puede educar si no hay vocación, convicción y reflexión permanente de la propia práctica educativa. La toma de consciencia de los propios procesos seguidos en la gestión pedagógica y directiva hace que el docente y el directivo sean capaces de tomar postura crítica sobre sus propias acciones y la voluntad para mejorarlas. En la medida que se produce esta toma de consciencia asumimos que contamos con directivos y docentes empoderados en los roles, funciones y responsabilidades que se les delega.

6. ¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría?

Siempre esperamos que nuestros docentes sean investigadores, pedagogos críticos y capaces de evaluar sus propias experiencias. Hombres y mujeres de fe en las personas, llenos de esperanza y alegría. En la medida de lo posible, nuestros docentes deben sentirse inconformes e indignados con las brechas existentes en el mundo y sobre todo esperamos que sueñen un mundo mejor. Los valores tendrían que ser el sello y la marca personal en cada uno de ellos y ellas.

7. ¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú?

En los directores o equipos directivos se espera exactamente lo mismo que de los docentes, además de un espíritu amable, respetuoso y motivador propio de un buen líder educador.

8. ¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y alegría?

Me motivan los ideales de la propuesta de educación popular que asume Fe y Alegría y, por otro lado, la práctica pedagógica desde los principios de fe y justicia que adopta de la espiritualidad ignaciana para sostener su proyecto educativo. Me entusiasma que Fe y Alegría empiece donde termina el asfalto, allí donde muy pocos quieren estar y trabajar.

9. ¿Por qué considera importante el trabajo en equipo?

Para mí, el trabajo en equipo es fundamental. Cuando el trabajo es colaborativo, lo que hace uno enriquece a la organización y, del mismo modo, nuestros aprendizajes se multiplican cuando el logro es común a todos y cuando se alcanzan de manera cooperativa. Por otro lado, considero que el trabajo en equipo permite la cohesión de quienes forman parte de la institución y en estos tiempos el trabajo mancomunado entre instituciones tiene que seguir la misma línea.

10. ¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo?

En la oficina nacional nos organizamos por equipos de trabajo en áreas (EBR, EVA, EPT y RURAL), lo mismo que en los colegios cuando lo hacen por comisiones. Tenemos, además, un equipo de trabajo directivo que la integran los jefes de las áreas antes mencionadas, lo mismo que en los colegios cuando se conforman los equipos directivos. En realidad, la lógica de nuestro trabajo se entiende desde la figura del equipo cooperativo, la delegación de funciones personales y la toma de decisiones desde las responsabilidades asumidas profesionalmente. Se espera que la evaluación de las decisiones y acciones sea permanente, y ello se realiza cuando el acompañante visita los colegios.

11. ¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda convivencia humana?

Se intentan evaluar los procesos y procedimientos cuando se gestiona el conflicto; sin embargo, no siempre es fácil y sencillo. Los conflictos siempre están presentes en la convivencia entre personas y lo que se busca es que cada sujeto se haga responsable de sus actitudes, acciones y consecuencias. Se asume que la madurez de cada persona permite las alcanzar mejoras en la convivencia para lograr un adecuado trabajo en equipo.

12. ¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría?

Las congregaciones religiosas permiten dar soporte espiritual al trabajo de las personas en cada institución educativa y aseguran la perspectiva pastoral-evangelizadora del trabajo educativo que, como plus, brinda el movimiento Fe y Alegría. Del mismo modo, las congregaciones religiosas fortalecen la gestión de los

equipos directivos, mayormente conformados por docentes laicos, y gracias al apoyo económico que consiguen de manera externa se logra proveer de recursos educativos y mobiliario que muchas veces no se consigue ni con la ayuda del Estado.

13. ¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?

La mayor parte de las congregaciones religiosas enriquece la propuesta de Fe y Alegría en cada institución educativa desde el carisma que caracteriza a cada una de ellas. Desde estos distintos carismas también se forma a los docentes y con ello se les nutre de un horizonte pastoral muy particular, pero común a todos desde una mirada de Iglesia. Es importante también el nexo entre la escuela y la comunidad local que asegura el trabajo muy propio de las congregaciones religiosas.

14. ¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría?

La evaluación de la gestión, desde el punto de vista de la calidad, se realiza en procesos de autoevaluación, muchas veces con el apoyo del acompañante de cada escuela a modo de “espejo crítico” y retroalimentación. En dicho proceso, el equipo directivo de cada institución mira sus resultados anteriores y sus compromisos, y con ello determina los avances conseguidos o las dificultades que se van encontrando con la única finalidad de alcanzar los niveles o estándares esperados. Para esto, se cuenta con una ficha de evaluación proporcionada por la oficina nacional.

15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo?

Los equipos directivos evalúan la gestión directiva y pedagógica (acompañamiento pedagógico por parte de los directivos a los docentes) según sus propias agendas de trabajo, lo cual significa que lo hacen periódicamente. No obstante, la evaluación con el acompañante de la oficina se realiza en los dos momentos de su visita, al inicio en el primer semestre y a modo de cierre en la segunda visita, en el segundo semestre.

16. ¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?

La evaluación y la autoevaluación en la gestión directiva y pedagógica se realiza de manera permanente y se considera de suma importancia por cuanto nos permite conseguir mejoras durante la misma práctica educativa (Acción-Reflexión-Transformación), esto desde una lógica de mejora de la calidad educativa de modo constante.

17. ¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige?

En Fe y Alegría asumimos que la autonomía en la gestión es funcional y esto se entiende desde una forma de trabajo responsable en las que todas las decisiones tomadas en cada institución educativa responden a los principios y objetivos que sostiene y promueve el movimiento institucional de Fe y Alegría, a nivel nacional y federativo. En tal sentido, cada director es autónomo en sus decisiones y, así mismo, asume las consecuencias de sus acciones y es referente de los principios de Fe y Alegría en el lugar donde le toca trabajar.

18. ¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma?

Es interesante observar los distintos niveles y espacios de participación de los directivos de las instituciones educativas de Fe y Alegría. Cada directivo interactúa con representantes de instituciones diversas y participa en mesas de trabajo respondiendo a las necesidades y demandas del contexto en el cual se encuentra. En muchos lugares se aprecia y valora la presencia de los equipos directivos de Fe y Alegría, por su capacidad de propuesta y compromiso con la comunidad local. También se consideran de mucha importancia los avances y logros educativos que aparecen como referentes en distintas localidades, lo cual termina generando espacios para la socialización de experiencias, pasantías y espacios formativos de capacitación conjunta con docentes y directores del mismo contexto.

19. ¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?

Los directivos de Fe y Alegría, responsables legales de la I.E. ante el Estado (MINEDU), siempre trabajan en equipo al cual se integran los subdirectores de cada nivel (inicial, primaria y secundaria) y la promotora o promotor que representa a la congregación religiosa responsable de la institución educativa ante la oficina nacional de Fe y Alegría. Por otro lado, muchos equipos directivos cuentan con el apoyo de equipos ampliados, los cuales están integrados por cuatro o cinco docentes previamente seleccionados por sus competencias profesionales y compromiso con la institución para el fortalecimiento del discernimiento de las decisiones pedagógicas que se tomará el equipo directivo de la institución. Los equipos directivos intentan demostrar transparencia en toda acción realizada ante la comunidad educativa, lo cual les permite asegurar la confianza y credibilidad al interior de la institución como fuera de ella. Así mismo, los equipos directivos procuran asegurar la calidad educativa de todo el equipo de docentes depositando en ellos altas expectativas en el trabajo profesional que se realiza en conjunto. Desde luego, la confianza y apertura al diálogo se sostiene en el trabajo permanente con los padres de familia, los miembros de la comunidad y, en definitiva, con los estudiantes de la I.E.

20. ¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa?

Como fortalezas en la gestión de la calidad de Fe y Alegría destacan, por un lado, el esfuerzo por hacer participar en distintos espacios a todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes y padres de familia) con el fin de asegurar la identidad institucional, compromisos colectivos y la responsabilidad conjunta desde las necesidades, demandas e intereses en común. Del mismo modo, el esfuerzo por brindar espacios de formación a los docentes permite asegurar el buen desempeño pedagógico en función a los desempeños esperados en los estudiantes de la I.E. Por otro lado, la organización del trabajo en la institución permite fortalecer procesos y funciones de trabajo en perspectiva de los objetivos que persigue la institución. Finalmente, el monitoreo y acompañamiento pedagógico al interior de la institución educativa es de suma importancia en tanto

que permite medir de manera permanente las dificultades que aparecen, pero también los avances y logros que se van consiguiendo.

21. ¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa?

A pesar de los esfuerzos, se observa el debilitamiento de la identidad en muchos docentes y padres de familia con poco tiempo de incorporación a la institución. Esto refleja que no se está haciendo un proceso de inducción a los padres de familia y docentes nuevos. Otra debilidad aparece relacionada con la no continuidad en la implementación del sistema de calidad que proponía la federación de Fe y Alegría. En muchas escuelas se desestimó su valor e importancia por la carga administrativa que generaba. En algunas instituciones educativas aparecen conflictos entre los directivos y promotores, en muchos casos por no saber articular sus respectivos cargos y funciones o debido a camufladas luchas de poder al interior de la gestión. También se dejan sentir los cambios permanentes en la dirección nacional de Fe y Alegría, lo cual genera inestabilidad e inseguridad en los docentes que asumen la dirección de las instituciones educativas y en las promotorías que respaldan dicho trabajo. Se requiere de un plan de formación para directivos estructurado en función de las necesidades, demandas e intereses que plantean en su conjunto y como respuesta al Marco de Buen Desempeño del Directivo propuesto por el MINEDU. Finalmente, es necesario seguir aclarando los criterios de vinculación, la finalidad, las distintas formas posibles de organización y todas las posibilidades de proyección en el trabajo en red entre las instituciones educativas de Fe y Alegría.

22. ¿Qué recomendaría para mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?

Es importante fortalecer el espíritu crítico y autocrítico al interior de la institución en respuesta a las necesidades, demandas e intereses existentes y no solo leer estos aspectos de manera implícita y superficial. Por otro lado, con la experiencia alcanzada, es necesario definir los criterios y mecanismos para replantear el trabajo por redes entre instituciones educativas. Finalmente, se requiere fortalecer y agilizar la relación administrativa con las instituciones educativas.

23. ¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?

En algunos aspectos, la aplicación del modelo de gestión de Fe y Alegría puede resultar difícil aunque no imposible. Antes que nada hay que reconocer que las escuelas de Fe y Alegría son públicas, entendidas éstas desde el convenio existente entre el Estado Peruano y el movimiento Fe y Alegría. Desde luego, Fe y Alegría como organización privada asegura el fortalecimiento de la gestión de todos los colegios con la presencia y el aporte de las congregaciones religiosas, aspecto que no necesariamente aparece en la organización de las escuelas estatales. Por otro lado, es importante reconocer el buen desempeño y el trabajo que realizan muchos docentes de escuelas estatales a nivel nacional; no obstante, se observan dificultades en el clima institucional en innumerables escuelas estatales. Indudablemente, este es un aspecto fundamental para asegurar la participación, la reflexión y el acompañamiento. La propuesta educativa de Fe y Alegría se sostiene en los principios de la educación popular que para la institución es uno de sus pilares. En tal sentido, la educación popular como propuesta pedagógica, política y epistemológica direcciona el quehacer en Fe y Alegría, lo cual no se tiene en cuenta en las escuelas estatales del país.

ENTREVISTADO 5 (E5)

1. ¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?

La gestión de calidad educativa en Fe y Alegría es reconocer que todas las personas necesitan y deben ser educadas para desarrollar sus potencialidades y participar plenamente de la sociedad. La educación es un derecho crucial debido a que posibilita el acceso a otros derechos básicos. Fe y Alegría entiende que ese derecho debe ser garantizado por el Estado. Fe y Alegría asume la opción de trabajar en y por la educación pública desde una comprensión de “lo público” como el lugar de todos y todas, accesible a todas y todos, desde donde se construye el bien común.

2. ¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?

Lo que motiva a buscar la calidad educativa es la formación integral de la persona, es decir la transformación de los sujetos, de la escuela y de las comunidades. Comprometiendo a las personas en la construcción de una sociedad más justa y humana.

3. ¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría?

El monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría es importante porque brinda seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de la práctica que impulsa el desarrollo personal y profesional. Orientado a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

4. ¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos?

El monitoreo y acompañamiento a docentes y directivos de parte de Fe y Alegría es permanente. Se produce a través del diálogo y a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos.

5. ¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?

El empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría es importante porque es la capacidad de tomar decisiones de manera autónoma y a la vez de hacerse responsable de esas decisiones. Para esto hay que estar suficientemente capacitado, ser claro en las comunicaciones y planificar reuniones periódicas.

6. ¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría?

Como Persona: Conocerse y valorarse consigo mismo y comprometerse a un crecimiento integral.

Mostrar interés por el estudio, actualización y capacitación permanente.

Se esfuerza por asumir y organizar su vida en la práctica de valores, búsqueda de la verdad y espíritu de superación.

Como Educador: Asume su profesión como una tarea humanizadora y la vive con esperanza.

Se esfuerza por dar lo mejor de sí y se hace responsable de los logros de aprendizaje.

Trabaja en equipo, coordina y se integra como miembro corresponsable en la gestión educativa del centro y colabora activamente en la vida de la comunidad escolar y en su proyección a la comunidad local.

7. ¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú?

Las cualidades que debe tener un Director de Fe y Alegría son:

Tener capacidad de empatía con los docentes y sus estudiantes.

Un director debe ser honesto y mostrar coherencia, así como prestar atención personal a cada miembro para hacerles sentir que son importantes.

Propiciar una comunicación horizontal, fluida y asertiva.

Ser ejemplo, tener una moral, ética digno de un maestro y ser reconocido por toda la comunidad educativa, inspirando respeto.

8. ¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y alegría?

El principal motivo para ser parte del equipo directivo es el de aportar la experiencia de varios años de trabajo en la Institución así como la de querer

aprender de los demás miembros de la comunidad educativa en la tarea de la administración educativa que es muy diferente a la labor pedagógica del docente.

9. ¿Por qué considera importante el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo es importante porque mientras más personas estén comprometidas en la realización de una actividad, son más y mejores los resultados que se obtiene.

10. ¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo?

Entre las principales estrategias que se usan son:

Todos deben tener claro el objetivo que se debe conseguir.

La confianza que se debe tener entre los integrantes del equipo y conocer sus habilidades para desempeñar un rol determinado.

Saber escuchar los distintos puntos de vista, para tomar la mejor decisión en beneficio del equipo.

Se debe tener una buena comunicación asertiva en el equipo.

11. ¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda convivencia humana?

Principalmente con el diálogo, hablar con honestidad y sinceridad evita que las emociones se antepongan a la razón.

12. ¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría?

La presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría es muy importante porque aportan la acción evangelizadora, que es la parte central de la Identidad de Fe y Alegría. Se trata de formar personas responsables y cristianos comprometidos, que participen activamente en la búsqueda y construcción de una nueva sociedad,

13. ¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?

Fe y Alegría y por ende las congregaciones religiosas promueve el derecho a una educación de calidad para todos y todas, lo que significa reconocer que todas las personas necesitan y deben ser educadas para desarrollar sus potencialidades y participar plenamente de la sociedad. La educación es un derecho crucial debido a que posibilita el acceso a otros derechos básicos.

14. ¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría?

La evaluación se realiza con el propósito de diagnosticar, comprender, dialogar, aprender y mejorar la calidad de los procesos educativos. La evaluación debe estar encaminada a la mejora de la práctica educativa y fundamentarse en el compromiso de todos y todas con el conocimiento y la reflexión. Solo si la evaluación genera comprensión y participación, es posible obtener mejoras educativas. Desde esta perspectiva, se trata de un reto pedagógico y ético, más que un mero hecho técnico.

15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo?

Las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo se realizan de manera constante y permanente.

16. ¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?

Realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y equipo directivo es importante porque permite mejorar los procesos educativos y realizar la respectiva retroalimentación para alcanzar las metas trazadas.

17. ¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige?

Es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige, porque en los últimos años se destaca la necesidad de otorgar más capacidad de decisiones a las instituciones educativas y por lo tanto a los directores, pues se tiene mayor conciencia que los problemas de aprendizaje no pueden ser resueltos desde las instancias burocráticas, sino que más bien el rol de estas últimas es apoyar que el sistema educativo en general alcance mejores resultados en lo académico e institucional para dar un aporte más positivo al desarrollo nacional.

18. ¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma?

En las escuelas donde los directores han obtenido mayor autonomía al gestionarla, han tenido un mejor rendimiento y responsabilidad con respecto a los estudiantes, padres de familia y público en general.

19. ¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?

Se potencia la capacidad de acción de los equipos directivos para detectar las fortalezas y debilidades de la Institución y promover los cambios en base a los aspectos positivos.

Es necesario generar la motivación para promover la responsabilidad y compromiso con la Institución

Reconocer que los miembros de la comunidad educativa constituyen las principales fuerzas de cambio y de progreso.

20. ¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa?

Las fortalezas que tiene el modelo en la gestión de calidad educativa es promueve una educación sustentada en valores que posibilita la vivencia y compromiso con la justicia y la construcción de una sociedad participativa donde sean eliminadas las desigualdades y discriminaciones y que se rija por principios éticos y morales.

21. ¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa?

El modelo en la gestión de calidad educativa presenta por decirlo algunas debilidades por la noción que tenemos de calidad educativa que puede asumir significados diversos, incluso contradictorios, según quien la defina. Parte de la complejidad depende de que se trata de un concepto multidimensional ya que los procesos educativos se desarrollan en múltiples niveles (sistema educativo, escuela, aulas de clases, familias de las y los estudiantes, entre otros) y están afectados por una pluralidad de factores, algunos internos a las escuelas, otros externos.

22. ¿Qué recomendaría para mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?

Fe y Alegría promueve el derecho a una educación de calidad para todos y todas, lo que significa reconocer que todas las personas necesitan y deben ser educadas para desarrollar sus potencialidades y participar plenamente de la sociedad. La educación es un derecho crucial debido a que posibilita el acceso a otros derechos básicos. En otras palabras, las consecuencias de la falta de educación, o de una educación de mala calidad, llevan a la exclusión social.

23. ¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?

Para poder aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas, habría en primer lugar que buscar la identificación y compromiso del Director y buscar que se formen equipos directivos para que las decisiones se tomen en consenso y no de una sola persona. En segundo lugar fomentar una educación pública inclusiva y equitativa; esto implica que la educación que se brinde tiene que ser de calidad. La Calidad implica la transformación de los sujetos.

La gestión de la calidad educativa desde la perspectiva público- privado: el caso de Fe y Alegría del Perú

PROCESO DE CODIFICACIÓN

ENTREVISTA - E1.

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód.
1. ¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?	¿Qué es calidad para Fe y Alegría? Nos enmarcamos dentro de la educación popular , dentro de este enfoque la calidad se define como brindar educación de calidad a nuestros estudiantes para que ellos puedan ser sujetos de transformación personal y de sus comunidades , entonces la calidad la entendemos como la transformación y por ende tenemos también principios y valores; así como también la eficiencia , , tiene que haber eficiencia pero sin excluir al que menos posibilidades tiene, porque a veces por querer tener buenos resultados, nuestros chicos tienen bajo nivel, tienen problemas con la familia y terminamos excluyendo, entonces eficiencia sí, pero incluyendo a estos chicos, haciendo que participen, siendo solidarios, a veces tenemos pocos recursos para atender todas la necesidades de la escuela y por eso tenemos que ser creativos.	Enfoque de calidad, educación popular, transformación personal y de su comunidad, trabajo con los que menos tienen, transformación con eficiencia, eficiencia sin excluir, inclusión de todos los estudiantes, uso de los recursos de manera creativa.	Conceptos de calidad educativa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
2. ¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?	Fe y Alegría en todos estos años lo que ha logrado es formar comunidades educativas que se relacionan que se vinculan que hay un compromiso, que hay una mística , hay un interés por el estudiante que logre su formación integral , Fe y Alegría lo que ha logrado es formar comunidades educativas donde se puede reflexionar, donde nos podemos encontrar, donde nos podemos aceptar, donde interactuamos, donde podemos generar ese espacio bonito, cogedor para el estudiante que viene de distintas realidades.	Educación integral, educación popular, valores cristianos, escuela es comunidad, comunidades educativas	Búsqueda de la calidad educativa Reflexión en comunidad.	12 13 14 15 16
3. ¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las	El acompañamiento es una condición necesaria para decir que damos calidad porque si solo desencadenamos procesos formativos y no los acompañamos o elaboramos proyectos educativos y los dejamos solos se nos pierde en el camino todo la reflexión que podamos tener. Entonces el acompañamiento es una estrategia fundamental , es una condición de la calidad para poder estar	Acompañar a docentes y directivos, procesos formativos, acompañar es una estrategia fundamental,	Monitoreo, supervisión y acompañamiento. Horizontalidad en el	20 21 22

escuelas de Fe y Alegría?	cercanos a las personas porque las instituciones están hechas por personas, estar cercanos a ellos por eso FyA tiene su nexo sus acompañantes de vincular la escuela con la oficina, de vincular la compañía de Jesús que es la promotora con las congregaciones religiosas y ese es el nexo, como la bisagra entre la oficina nacional y las instituciones educativas, entre los lineamientos generales, entre la visión misión que tiene FyA y los proyectos concretos que están en cada escuela con el carisma de la congregaciones		acompañamiento directivo y pedagógico	
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos? 5. ¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?	Los espacios formativos con los directivos, son anuales en febrero durante una semana todos los directores a nivel nacional, luego existen dos encuentros de equipo directivos formativos en el año por redes en el norte, sur del país se juntan para reflexionar ; en provincia tres días y en lima dos días, estos son espacios de encuentro para fortalecer la identidad, los lineamientos y temas de interés, ahora se va a trabajar temas pedagógicos como la evaluación que es una necesidad aunque somos escuela pública de gestión	Encuentros de reflexión Acompañamientos a directivos.	Formación continua Evaluación y autoevaluación	23 24
6. ¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría? 7. ¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú? 8. ¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y alegría?	Desde la educación popular nuestra opción por el que menos tiene, eso es altamente exigente, los valores cristianos , te piden ama a tu prójimo como a ti mismo, eso no es tan fácil en lo cotidiano, vivirlo no es tan fácil, declararlo si, nosotros también decimos si nosotros incluimos, esa es nuestra apuesta y hacia eso vamos.	Educación popular Valores cristianos	Educación popular	25 26
9. ¿Por qué considera importante el trabajo en equipo? 10. ¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo? 11. ¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda	El trabajo en equipo es fundamental para poder impulsar iniciativas , aquí no somos muchos, si trabajamos aisladamente nos diluimos porque las demandas son fuertes, este espacio es como un pequeño ministerio por la cobertura que tenemos en la educación pública, solo somos el 2% de la escuela pública el otro 98% lo atiende el ministerio que es todo un aparato enorme, nosotros atendemos EBR EBA EB rural, cetpros, institutos superiores tecnológicos, entonces tenemos una amplitud de servicio que lo hace complejo por eso tenemos que trabajar en equipo. El trabajo en equipo es vital para la	Trabajo en equipo Impulso de iniciativas Trabajo en equipo es vital para la gestión.	El trabajo en equipo es necesario para impulsar ideas necesarias para la gestión.	27 28 29 30

convivencia humana?	gestión de FyA es difícil que podamos pensarlos en el trabajo solitario.			
<p>12. ¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría?</p> <p>13. ¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?</p>	<p>FyA tiene su nexos sus acompañantes de vincular la escuela con la oficina, de vincular la compañía de Jesús que es la promotora con las congregaciones religiosas y ese es el nexo, como la bisagra entre la oficina nacional y las instituciones educativas, entre los lineamientos generales, entre la visión misión que tiene FyA y los proyectos concretos que están en cada escuela con el carisma de la congregaciones incorporándose como una especie de matrimonio como el papa y la mama, cada uno con sus valores forman una familia así también FyA la oficina nacional con las congregaciones religiosas con esa afinidad que tienen de la misión, nos une la misión, la formación integral buscan en su quehacer cotidiano esa sintonía, se les delega instituciones educativas para que ellas las puedan dirigir siempre manteniendo ese vínculo</p>	<p>Mística y compromiso Comunidad educativa de reflexión Espacio acogedor para los estudiantes Apostar por la misión de FyA.</p>	<p>Congregaciones religiosas son la bisagra entre la comunidad, escuela y oficina central.</p>	<p>17 18 19 35</p>
<p>14. ¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría?</p> <p>15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo?</p> <p>16. ¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?</p>	<p>La evaluación se realiza a nivel de áreas, se tenía una práctica de evaluar una vez al año entre todos pero más común es dar cuentas, nuestro informe de áreas lo sociabilizábamos entre todos. Con los directores de cada escuela nos une la misión, el directivo de FyA es una persona comprometida con la misión,</p>	<p>Evaluación constante Director comprometido Reflexión con los directivos sobre lo que quiere FyA.</p>	<p>La evaluación y autoevaluación genera agentes educativos comprometidos con la misión de FYA</p>	<p>31 32 37</p>

<p>17. ¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige?</p> <p>18. ¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma?</p> <p>19. ¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?</p>	<p>Una característica de FyA es la autonomía funcional, estamos unidos en la misión pero tienen autonomía en la función, ellos también son funcionarios del estado y atienden sus directivas, pero todo está en que apueste por la misión de FyA, en lo cotidiano la decisión que tomen debe estar en función a los principios y valores de FyA y se pone en práctica la gestión de la confianza, nosotros confiamos en los directivos, pero los acompañantes que periódicamente están yendo a las escuelas para reflexionar con los directivos sobre cómo va la escuela, si está funcionando de acuerdo a lo que quiere fya, si por ejemplo nos enteramos que hay decisiones diferentes a la misión lo invitamos a reflexionar sobre si es lo que busca fya, quienes son los que deben estar en fya, si eso que hacen responde a la misión otras veces alquilan sus locales para eventos y siempre se busca que reflexionen si eso va de acuerdo con nuestros valores, entonces ellos mismos van dándose cuenta que no es así y van corrigiendo tomando en cuenta la primacía de la persona, la justicia y solidaridad.</p>	<p>Autonomía funcional Directores funcionarios del estado Gestión de la confianza Institucionalidad como fortaleza. Primacía de la persona, justicia y solidaridad.</p>	<p>La autonomía en la gestión del director es funcional basada en la gestión de la confianza.</p>	<p>33 34 36 38 39</p>
<p>20. ¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa?</p> <p>21. ¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa?</p> <p>22. ¿Qué recomendaría para mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?</p> <p>23. ¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?</p>	<p>Una fortaleza es la institucionalidad que se ha ido construyendo a lo largo de estos años, yo respeto a la autoridad porque está dando pautas y lineamientos, por eso somos un referente a nivel del país, fya es una institución sólida, creíble, a nosotros nos tocan las puertas para poder realizar proyectos. Dentro de las debilidades el manejo de conflictos todavía nos cuesta asumir el conflicto como una oportunidad para poder crecer y aprender, cuesta reflexionarlo, aprender de él y lo abordamos todavía muy superficialmente no como nos pide la educación popular, que nos enseña que el conflicto es parte del contexto porque estamos en lugares donde hay pobreza, exclusión, entonces tenemos que abordar el conflicto como una oportunidad de promover justicia, equidad.</p> <p>El modelo no funciona en las escuelas públicas porque los actores son los religiosos, los docentes comprometidos, familias que creen en la opción por los más pobres, no necesariamente ese mismo escenario está en la escuela pública quizás algunos elementos sí, pero todo el modelo en su conjunto no, porque tiene su particularidad por el tipo de movimiento que somos y los religiosos tienen una forma de mirar el mundo, una forma de mirar la sociedad, sus valores propios, la escuela pública no es mejor o peor si no simplemente diferente.</p>	<p>Respeto a la autoridad Fe y Alegría es institución sólida y creíble Manejo de conflictos Conflicto oportunidad para mejorar Conflicto es parte del contexto Promoción de la justicia social</p>	<p>FyA es referente a nivel nacional en el respeto a la autoridad</p>	<p>40 41 42 43 45</p>

ENTREVISTA – E2.

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód.
1. ¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?	La gestión de calidad se entiende desde el marco de la educación popular , desde los pilares de la educación popular, primero el enfoque humanista y cristiano , segundo o popular que nuestros colegios son lugares donde entra la sociedad en general y especialmente aquellos que están esperando una oportunidad para ser bien educados y formados, el otro es la formación en valores, que son los valores de la sociedad pero que nosotros lo hacemos desde el enfoque humanista y cristiano a nuestros colegios entra la sociedad pero nosotros los recibimos con un enfoque de valores conectados al evangelio por lo tanto nosotros somos una apuesta cristiana de tendencia desde nuestra dirección jurídica, nosotros somos una asociación civil sin fines de lucro	Gestión de calidad Educación popular Enfoque humanístico y cristiano Oportunidad para ser bien educados Formación en valores Apuesta cristiana	Conceptos de calidad educativa.	46 47 48 49 50 51
2. ¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?	Somos una asociación civil sin fines de lucro pero desde una perspectiva axiológica y creyente, sí porque las hermanitas están dentro de los factores del éxito, están desde el origen de los colegios y después la educación en y para el trabajo ese es otro pilar muy importante porque queremos aportar a la sociedad personas cimentadas en valores pero también competentes integralmente y personas éticos .	Educación en y para el trabajo Personas con valores Personas competentes y éticos Personas como agentes de cambios	Búsqueda de la calidad educativa Formas personas capaces de transformar su entorno.	52 53 54 55
3. ¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría?	Queremos aportar a la sociedad personas transformadas en sí mismas para que sean agentes de cambio y de transformación, entonces la calidad es un servicio, la gestión de un bien público es aportar calidad , transparencia y reconfiguración del concepto porque se entiende lo público como de todos y de nadie, pero fya un bien público es de todos y hay que cuidarlo, en términos cristianos un bien público es sagrado, le pertenece la sociedad a la humanidad por lo tanto debemos cuidarlo y protegerlo. Hay otros factores de la calidad como la horizontalidad , el trato, confiar en la persona, fya nace del deseo de servir por lo tanto es vocación , es ética es motivación un maestro sin esos componentes no se va a ubicar aquí y esto es un componente de nuestra identidad que influyen en la calidad .	La calidad es un servicio La gestión de un bien público es apostar por la calidad. Lo público es de todos La horizontalidad en la gestión Servicio es vocación ética La identidad influye en la calidad	Monitoreo y acompañamiento para alcanzar la calidad. Gestionar un bien público es alcanzar calidad.	56 57 58 59 60 61

<p>4. ¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos?</p> <p>5. ¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?</p>	<p>En fya los acompañamiento son de forma horizontal, no vamos a evaluar no vamos a mirarlos solamente, no le vamos a poner una nota si no que vamos a fortalecer fortalezas que ya tiene desde el marco del acompañamiento formativo, es técnico pedagógico pero también es un acompañamiento actitudinal, emotivo actitudinal y afectivo, y en nuestro directivos es eso y además el componente saber acompañar, saber acompañar equipos y</p>	<p>Formación de acuerdo al currículo Maestros capaces de aprender y seguir aprendiendo. Maestros capaces de ser acompañados. Acompañamientos horizontal</p>	<p>Maestros y directivos bien acompañados vinculan en el colegio los administrativos, lo pedagógico y la relación con la comunidad.</p>	<p>68 73 74 75 76 77 78</p>
<p>6. ¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría?</p> <p>7. ¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú?</p> <p>8. ¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y alegría?</p>	<p>Los directores y maestros de fya son líderes, agentes de cambio, gente entre comillas militante, gente con vocación, muchos de nuestros maestros entraron a la carrera por elección prioritaria, llegaron a la carrera, pero en el proceso en el ejercicio de la profesión y la carrera realmente el servicio y el modo como se realiza el servicio en fya, el contacto con las familias, con los niños y niñas, el contexto de otra u otra manera fueron aportando elemento vocacionales de tal manera que la vocación es un proceso de construcción, entonces necesitamos maestros con vocación con competencias vocacionales evidentes porque la formación inicial que nos dio la universidad no es suficiente por lo tanto nosotros apostamos por la formación continua en este sentido la oficina aporta y el ministerio también aporta y tenemos especial cuidado en que nuestras propuestas de formación sea las que necesita el currículo las que necesita el servicio educativo formal, después necesitamos personas éticas profesionales respetuosos de su profesión, personas alineadas con su profesión, con capacidad de actualización permanente, ente de búsqueda permanente, sería ideal tener maestros que enfoquen su carrera dentro de la investigación acción. Queremos maestros motivados que hagan del aula un laboratorio no solo de aprendizaje sino un laboratorio donde el niño aprenda a aprender. Maestros capaces de aprender de seguir aprendiendo, capaces de ser acompañados, pero en ese aprendizaje que produce el acompañamiento horizontal que es dialogo de pares dialogo de expertos usted sabe</p>	<p>Directores y maestros son lideres Agentes de cambio Gente con vocación La vocación es un proceso constante Maestros con vocación Formación continua</p>	<p>Educación popular, motivación de los agentes educativos de FyA, cualidades de los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>62 63 64 65 66 67</p>

	pero el que acompaña también sabe entonces es un compartir de saberes y al maestro, al maestro le interesa un acompañamiento que le aporte al aula, él quiere estrategias, lo demás es pérdida de tiempo y en eso el ministerio tiene que seguir cualificando a sus acompañantes, lo segundo es que debe seguir tratando a los maestros como menores de edad.			
9. ¿Por qué considera importante el trabajo en equipo? 10. ¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo? 11. ¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda convivencia humana?	Saber formar equipos , vinculados a los ámbitos de gestión del colegio a lo administrativo, a lo pedagógico, a la relación con la comunidad y relaciones interinstitucionales cada vez más nuestra gestión y la gestión en nuestras escuelas se va tornando en una gestión corporativa, por eso necesitamos maestros y directivos cimentados en la cultura institucional tiene que saber de dónde viene fya y cuáles son nuestros pilares, saber dónde están y como se actualizan estos principios y como lo miramos de cara al futuro evidentemente en dialogo con el estado con el Minedu que para nosotros es el órgano rector peor no somos agentes que replican todo lo que dice el ministerio , no somos operadores del ministerio, ese es el marco pero el ministerio debe entenderlo a nosotros como un laboratorio de formación pedagógico y humanístico.	Formación de equipos de acuerdo al servicio educativo Maestros éticos profesionales Maestros con capacidad de actualización permanente. Maestros motivados Maestros y directivos con cultura institucional Fe y Alegría laboratorio de la formación pedagógica y humanístico.	La formación de los docente y directivos mejoran el trabajo en equipo.	69 70 71 72 79 80 81
12. ¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría? 13. ¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?	FyA tiene esta habilidad cualitativa, fya nació con las religiosas para que surja un colegio tiene que pedirlo la comunidad estar donde se necesita, cerrar brechas etc. Pero para comenzar un colegio tiene que haber una congregación religiosa que lleve el colegio entonces las congregaciones religiosas son parte de la partida de nacimiento y es un factor determinante, de éxito junto con los maestros, familias y los niños. Las congregaciones religiosas es un factor decisivo de éxito en nuestros colegios los colegios que ya no tienen congregaciones religiosas están pasando por muy serias dificultades, en otro momento ellas eran las directoras pero ahora son la promotoras de acuerdo a los cambios de la gestión del estado, ellas cuidan la identidad, la pastoral, cuidan la formación de los maestros, acompañan a las familias , la relación con la comunidad, acompañan las relaciones interinstitucionales y mantienen el vínculo con la oficina nacional de fya, entonces las religiosas son un factor de éxito, en algunos momentos no reconocidos, anónimos, muchas de ellas son	Congregaciones religiosas Congregaciones religiosas factor del éxito Cuidado de la identidad Congregaciones religiosas que acompañan Gestión de la identidad Relaciones interinstitucionales Gestión ética	Congregaciones religiosas que cuidan la identidad de la institución.	84 85 86 87 88 89 90

	pedagogas, otras no lo son pero es suficiente su presencia significa valores, la identidad y la esencia de fya, valores cristianos, gestión ética, representan lo más valioso de la gestión humana.			
14. ¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría? 15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo? 16. ¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?	La fortaleza de fya es la historia, tiene posicionamiento en el país, tiene marca, el corazoncito es reconocido, donde está el corazón esta fya y significa bueno, bondad que gusto estar allí, tiene una densidad afectiva muy fuerte en los ex alumnos , en las familias, los niñas y niños, atiende precisamente los sectores que al estado le gustaría llegar donde el estado debió llegar pero no llegó y fya si llegó para cerrar brechas con los más débiles y está allí donde termina el asfalto, donde el estado no tiene capacidad de atención por ejemplo donde están los cebas, los periféricos, la inclusión de los niños con capacidades distintas, fya está en ese último lugar del mundo pero transformando aportando calidad y credibilidad y creencia en la condición humana, está transformando por eso tiene autoridad moral para decir estoy transformando estoy aportando a la educación en el país, entonces la historia nos respalda como valor intangible	Fe y alegría cierra brechas educativas Donde el estado no está FyA está Educación para el trabajo Desarrollo de la microeconomía Desarrollo de las capacidades para resolver problemas.	La evaluación y autoevaluación genera agentes educativos comprometidos con la misión de FYA	91 92 93 94 95
17. ¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige? 18. ¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma? 19. ¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?	La autonomía en la gestión se debe entender desde la autonomía de la territorialidad desde el contexto eso aporta innovación esa adaptación del currículo al contexto en el cual está el alumno, el maestro; es una autonomía acompañada de rendición de cuentas de ida y vuelta de seguimiento y de retroalimentación, los directores y los directivos son la autoridad los referentes de la escuela y de la comunidad educativa, la autonomía es necesaria para la mejora continua y la innovación	Autonomía en la gestión Autonomía acompañada de ida y vuelta.	La autonomía en la gestión del director es funcional basadas en la gestión de la confianza.	82 83
20. ¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa? 21. ¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa? 22. ¿Qué recomendaría para	Debemos seguir creciendo en nuestra propuesta con estos cambios en la educación nos hemos mareado y en este momento el desafío es actualizar su propuesta la oficina está gestionando la actualización de esa perspectiva , luego la gestión tiene que enmarcarse dentro de la matriz de la gestión de calidad atender lo pedagógico y curricular y después la relación con la comunidad,	No se debe replicar la burocracia del estado Maestros empoderados Apostar por las familias en las escuelas publicas Maestros de FyA son	FyA empodera a los maestros y apuesta por las familias	96 97 98 99

<p>mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?</p> <p>23. ¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?</p>	<p>con las otras escuelas y luego los pilares de la educación popular para ser una escuela de calidad y que los estudiantes reciban una educación de calidad tenemos que redefinir el concepto de calidad. Otro reto o desafío es poder transmitir la historia a los nuevos integrantes de las escuelas de fya, Otro reto junto con el estado es la educación para el trabajo y allí desarrollar una propuesta con todo lo que tenga que ver con la microeconomía, el 70% de nuestros estudiantes no va ir a la universidad, tenemos que actualizar nuestra propuesta para eso, no para que salgan con un oficio sino con las capacidades y habilidades de diagnosticar un problema y encontrar alternativas de solución. Otro reto es el acompañamiento y formación a nuestros directivos.</p> <p>El modelo fya puede ser replicado en la escuela pública, salvo la presencia de las religiosas, su presencia es confianza, es calidad, es honestidad, es transparencia. Los otros factores si son replicables maestros de calidad por supuesto que lo puede hacer el estado, directivos y formación de calidad de directivos lo puede hacer el estado, lo que no tiene que ser replicable es la burocracia del estado es lo que echa a perder la educación, la burocracia desde la instancia más mínima como el acompañar, ellos dicen que vienen acompañar pero en realidad vienen a supervisar, vienen nos miran nos califican y se van, el estado sigue tratando a los maestros como menores de edad, los controlan, el maestro no necesita control, el maestro necesita empoderamiento, confianza, la mejor motivación para el maestro son sus estudiantes y se le va la vida por ellos, dale confianza, apuesta por ellos y eso si es replicable y luego apuesta en la sociedad en las familias, también lo veo difícil en la escuela pública, fya no tiene problemas con las convocatorias porque la maestra me acompaña, la maestra me escucha, me atiende y porque nosotros les decimos nosotros somos corresponsable con ustedes en la formación de sus hijos, los formamos junto con ustedes, algunas familias se olvidan de su compromisos y cuando quieren otra vacante para otro hijo le decimos que usted no cumplió y nosotros nos encargamos del hijo que usted tiene aquí y usted busque una escuela que respondan a su perfil. En ese sentido nuestra naturaleza para la gestión es</p>	<p>corresponsables de la educación. Gestión privada.</p>		
---	---	--	--	--

	privada la ley está con nosotros y podemos poner condiciones			
--	--	--	--	--

ENTREVISTA – E3.

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód. d.
<p>1. ¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?</p> <p>2. ¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?</p>	<p>La gestión de calidad educativa en fya es como la preocupación por el bienestar de los estudiantes, los estudiantes de EBA son jóvenes y adultos desde los 14 años como mínimo hasta la edad que pueda venir, los que más edad tienen son como de 88 años, entonces la educación de calidad va en ese sentido en brindar a los estudiantes un buen servicio indistintamente de su condición social, económica y del trabajo que desarrollan por la mañana y que ellos vengan al colegio con la seguridad que van a salir aprendiendo algo que le va a servir para toda la vida.</p>	<p>Educación de calidad indistintamente de su condición social.</p> <p>Calidad en educación es involucrar a padres, profesores y directivos</p>	<p>Conceptos de calidad educativa.</p>	<p>100 109</p>
<p>3. ¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría?</p> <p>4. ¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos?</p> <p>5. ¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?</p>	<p>El acompañamiento es importante porque nos permite reflexionar en que estamos y como estamos, en lima somos el único colegio de EBA y nos ha permitido entrar en el diseño básico curricular que para nosotros ha sido algo completamente nuevo y el acompañamiento de la oficina con las personas especializadas ha permitido aprender que es lo que tenemos que hacer como lo vamos hacer, este acompañamiento ha sido seguido en febrero comenzamos con una reunión luego la hemos seguido aquí en marzo y en julio por dos semanas y continuamos realizando los miércoles que es un día importante, el acompañamiento de la oficina es importante porque acompaña al directivo en su gestión al profesor en su trabajo.</p>	<p>Acompañamiento pedagógico para reflexionar.</p> <p>Acompañar al director en su gestión y al profesor en su trabajo.</p> <p>Jornadas de reflexión</p>	<p>Acompañamiento y monitoreo a docentes y directivos.</p> <p>Empoderamiento a los directivos y docentes.</p>	<p>101 102 103</p>
<p>6. ¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría?</p> <p>7. ¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú?</p>	<p>El maestro principalmente la vocación lo lleve a servir, nuestra modalidad es una modalidad que si tú no tienes un espíritu de servicio para con los más pobres difícilmente puedes trabajar en la escuela como la nuestra porque nuestros estudiantes no solo necesitan que los maestros hagan presencia en el aula con el desarrollo de la clase sino que también vaya un poco más haya a</p>	<p>Educación en y para el trabajo.</p> <p>Educación popular</p> <p>Maestros identificados con la problemática de los estudiantes</p>	<p>Educación popular, motivación de los agentes educativos de FyA.</p>	<p>104 105 106</p>

8. ¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y alegría?	su vida privada, a su vida personal muchos de ellos son chicos solos viviendo solos manteniéndose solos por eso necesitan ser aconsejados y escuchados y el personal de fya 7 tiene esa idiosincrasia siempre en servicio a los estudiantes.			
9. ¿Por qué considera importante el trabajo en equipo? 10. ¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo? 11. ¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda convivencia humana?	El trabajo en equipo es importante porque si no trabajas en equipo serías como una isla, nosotros siempre ponderamos que el maestro de FyA siempre tenga buena relación con la comunidad a través de sus dones y eso sumado a los dones del otro hace posible que se arme un equipo potenciado, todos no tenemos las mismas habilidades y cualidades entonces pero si yo sumo con mis colegas pues entonces las cosas se hace más rica en bien del estudiante.	Trato con el personal es horizontal Escuela diversa	La formación de los docente y directivos mejoran el trabajo en equipo.	107 108
12. ¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría? 13. ¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?	Todo lo que se hace es en beneficio del estudiante, a pesar de que no tenemos una hermana religiosa como personal del fya 7 siempre tenemos la presencia de una hermana que nos orienta y acompaña nos han enseñado la pedagogía del amor, siempre preocupándose por los más pobres enseñándole las cosas básicas, cuando las hermanas llegaron con ellas se inició los talleres de confecciones de industria alimentaria y el taller de electrónica, estos talleres le han permitido a los estudiantes aprender habilidades que les han permitido obtener otro tipo de trabajo, ya no como empleada del hogar o trabajando en un mercado, ahora trabajan en gamarra o centros comerciales de los olivos o en talleres que están cerca de sus casas.	Las congregaciones religiosas acompañan la gestión directiva y pedagógica	Congregaciones religiosas que cuidan la identidad de la institución.	110
14. ¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría? 15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo? 16. ¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?	Los días miércoles tenemos 45 minutos en donde conversamos de las cosas que les pasan al colegio, hacer jornadas de reflexión y estos espacios nos ha permitido tocar puntos importantes como por ejemplo la matricula, la retención de los estudiantes, los logros de los aprendizajes, las cuestiones disciplinarias que no son ajenas a la modalidad, esto funciona como cualquier escuela de fya en educación popular, en educación para el trabajo y la formación en valores, estamos apoyados en esos tres pilares.	La autoevaluación se realiza cuando se hace acompañamientos.	La evaluación y autoevaluación genera agentes educativos comprometidos con la misión de FYA	111

<p>17. ¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige?</p> <p>18. ¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma?</p> <p>19. ¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?</p>	<p>La autonomía de la gestión directiva es una bendición porque no todas las escuelas tienen esa realidad, nosotros tenemos reuniones con directivos de otras escuelas donde nos ratificamos porque los otros directores de las escuelas públicas quisieran hacer mucho más pero encuentran limitaciones de la Ugel o de los mismos estudiantes que no confían que no creen y aprovechamos esa autonomía que tenemos para beneficiar a los estudiantes, procuramos cumplir con todo lo que la Ugel nos pide con puntualidad para que no perdamos también ese plus de confianza que el estado peruano tiene en las escuelas de FyA y esto no vino por sí solo sino que lo hemos ganado con el tiempo, por aquí han pasado 5 directores que han ido ganando la confianza de la comunidad, a pesar que los tiempos son difíciles y nuestras metas de atención han bajado seguimos siendo una de las escuelas que mayor estudiantes tiene a nivel de toda la comunidad.</p>	<p>Autonomía en la gestión directiva es una bendición. Confianza en las escuelas de FyA del estado peruano</p>	<p>La autonomía en la gestión del director es funcional basada en la gestión de la confianza.</p>	<p>112 113</p>
<p>20. ¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa?</p> <p>21. ¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa?</p> <p>22. ¿Qué recomendaría para mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?</p> <p>23. ¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?</p>	<p>Las fortalezas de la gestión de calidad en nuestra escuela es el trato con los profesores es bastante horizontal esto nos permite conversar, otra fortaleza está en la diversidad somos una escuela diversa, no solamente estamos aquí en las cuatro paredes de la sede principal nosotros tenemos periféricos que funcionan en la alborada en la 4ta de Collique, en año nuevo en el penal de Ancón porque nos expandimos nuestra presencia en diferentes lugares y distritos.</p> <p>Este modelo puede ser replicado en la escuela pública estoy convencida así como hay buenos docentes y directivos en FyA también lo hay en otras escuelas en los momentos que nos encontramos con los directores de la modalidad hay directivos que tienen un equipo envidiable de maestros que se han lanzado hacer innovaciones, comparten sus experiencias y uno recoge y la podemos replicar en FyA, este es un modelo que cualquiera puede ponerlo en práctica el asunto está en que los demás colaboradores se pongan en los zapatos del que va a ser beneficiado por ejemplo si yo pongo una idea y el otro tiene una mejor idea porque me voy a cerrar en que mi idea es la mejor.</p>	<p>Trato con los docentes es horizontal</p>	<p>FyA empodera a los maestros y apuesta por las familias</p>	<p>114</p>

ENTREVISTA – E4.

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód .
1. ¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?	La gestión de calidad educativa de Fe y Alegría la defino como una forma de organizar a la comunidad educativa en búsqueda de todas las posibles alternativas que permitan mejorar los aprendizajes esperados , tanto en el aspecto escolar como en los aspectos administrativo, pedagógico y comunitario local. La escuela educa en la medida que aprende a organizarse como respuesta a los desafíos permanentes.	Gestión de calidad es organizar la I.E. para mejorar los desempeños esperados. Escuela educa en la medida de su organización.	Conceptos de calidad educativa.	115 116
2. ¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?	Una de las principales motivaciones de los directivos de Fe y Alegría es la de asegurar un trabajo conjunto (en equipo) en perspectiva del logro de los objetivos que orientan la marcha institucional. Esto se traduce como el deseo de comprometer permanentemente a todos los actores de la comunidad educativa, corresponsabilizados con la educación que brindan sus respectivas instituciones educativas.	Trabajo en conjunto para el logro de objetivos	Trabajo en equipo	117
3. ¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría?	El monitoreo y el acompañamiento a directivos y docentes de Fe y Alegría permite el seguimiento a los retos y compromisos que asume cada institución educativa . En tal sentido, el acompañante se pone “al lado de...” y juntos buscan opciones o alternativas que permitan superar las dificultades encontradas.	El acompañamiento permite el seguimiento a los retos de la I.E.	Acompañamiento pedagógico y directivo.	118
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos?	El monitoreo a las instituciones educativas se realiza en dos oportunidades durante el año (uno en cada semestre) y éstas pueden ser más veces dependiendo de las necesidades que así lo justifiquen. En tales visitas de monitoreo se realiza el acompañamiento presencial y esta acción se complementa con el acompañamiento telefónico o virtual que realiza cada acompañante durante todo el año.	El acompañamiento es personal y virtual	Monitoreo y acompañamiento.	119

<p>5. ¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?</p>	<p>Podríamos decir que, desde los principios de educación popular en Fe y Alegría, no se puede educar si no hay vocación, convicción y reflexión permanente de la propia práctica educativa. La toma de consciencia de los propios procesos seguidos en la gestión pedagógica y directiva hace que el docente y el directivo sean capaces de tomar postura crítica sobre sus propias acciones y la voluntad para mejorarlas. En la medida que se produce esta toma de consciencia asumimos que contamos con directivos y docentes empoderados en los roles, funciones y responsabilidades que se les delega.</p>	<p>Empoderamiento de la vocación de la propia practica educativa.</p>	<p>Reflexión de la practica educativa</p>	<p>120</p>
<p>6. ¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría?</p>	<p>Siempre esperamos que nuestros docentes sean investigadores, pedagogos críticos y capaces de evaluar sus propias experiencias. Hombres y mujeres de fe en las personas, llenos de esperanza y alegría. En la medida de lo posible, nuestros docentes deben sentirse inconformes e indignados con las brechas existentes en el mundo y sobre todo esperamos que sueñen un mundo mejor. Los valores tendrían que ser el sello y la marca personal en cada uno de ellos y ellas.</p>	<p>Maestros con una marca personal en valores.</p>	<p>Perfil del directivo y maestros.</p>	<p>121</p>
<p>7. ¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú?</p>	<p>En los directores o equipos directivos se espera exactamente lo mismo que de los docentes, además de un espíritu amable, respetuoso y motivador propio de un buen líder educador.</p>	<p>Líder educativo</p>	<p>Perfil del educador de FyA</p>	<p>122</p>
<p>8. ¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y alegría?</p>	<p>Me motivan los ideales de la propuesta de educación popular que asume Fe y Alegría y, por otro lado, la práctica pedagógica desde los principios de fe y justicia que adopta de la espiritualidad ignaciana para sostener su proyecto educativo. Me entusiasma que Fe y Alegría empiece donde termina el asfalto, allí donde muy pocos quieren estar y trabajar.</p>	<p>Práctica pedagógica en Fe y Justicia.</p>	<p>Autoevaluación y evaluación de la práctica educativa.</p>	<p>123</p>
	<p>Para mí, el trabajo en equipo es fundamental. Cuando el trabajo es colaborativo, lo que hace uno enriquece a la organización y, del</p>	<p>El trabajo colaborativo</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>124</p>

<p>9. ¿Por qué considera importante el trabajo en equipo?</p>	<p>mismo modo, nuestros aprendizajes se multiplican cuando el logro es común a todos y cuando se alcanzan de manera cooperativa. Por otro lado, considero que el trabajo en equipo permite la cohesión de quienes forman parte de la institución y en estos tiempos el trabajo mancomunado entre instituciones tiene que seguir la misma línea.</p>	<p>cohesiona al personal.</p>		
<p>10. ¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo?</p>	<p>En la oficina nacional nos organizamos por equipos de trabajo en áreas (EBR, EVA, EPT y RURAL), lo mismo que en los colegios cuando lo hacen por comisiones. Tenemos, además, un equipo de trabajo directivo que la integran los jefes de las áreas antes mencionadas, lo mismo que en los colegio cuando se conforman los equipos directivos. En realidad, la lógica de nuestro trabajo se entiende desde la figura del equipo cooperativo, la delegación de funciones personales y la toma de decisiones desde las responsabilidades asumidas profesionalmente. Se espera que la evaluación de las decisiones y acciones sea permanente, y ello se realiza cuando el acompañante visita los colegios.</p>	<p>Trabajo en equipo directivo en la escuelas de FyA</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>125</p>
<p>11. ¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda convivencia humana?</p>	<p>Se intentan evaluar los procesos y procedimientos cuando se gestiona el conflicto; sin embargo, no siempre es fácil y sencillo. Los conflictos siempre están presentes en la convivencia entre personas y lo que se busca es que cada sujeto se haga responsable de sus actitudes, acciones y consecuencias. Se asume que la madurez de cada persona permite las alcanzar mejoras en la convivencia para lograr un adecuado trabajo en equipo.</p>	<p>Sujetos responsables de sus actitudes acciones y sus consecuencias.</p>	<p>Educación popular</p>	<p>126</p>

<p>12. ¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría?</p>	<p>Las congregaciones religiosas permiten dar soporte espiritual al trabajo de las personas en cada institución educativa y aseguran la perspectiva pastoral-evangelizadora del trabajo educativo que, como plus, brinda el movimiento Fe y Alegría. Del mismo modo, las congregaciones religiosas fortalecen la gestión de los equipos directivos, mayormente conformados por docentes laicos, y gracias al apoyo económico que consiguen de manera externa se logra proveer de recursos educativos y mobiliario que muchas veces no se consigue ni con la ayuda del Estado.</p>	<p>Las congregaciones religiosas fortalecen la gestión de los equipos directivos.</p>	<p>Congregaciones religiosas que cuidan la identidad de la institución.</p>	<p>127</p>
<p>13. ¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?</p>	<p>La mayor parte de las congregaciones religiosas enriquece la propuesta de Fe y Alegría en cada institución educativa desde el carisma que caracteriza a cada una de ellas. Desde estos distintos carismas también se forma a los docentes y con ello se les nutre de un horizonte pastoral muy particular, pero común a todos desde una mirada de Iglesia. Es importante también el nexo entra la escuela y la comunidad local que asegura el trabajo muy propio de las congregaciones religiosas.</p>	<p>Las congregaciones religiosas fortalecen la relación comunidad escuela</p>	<p>Congregaciones religiosas que cuidan la identidad de la institución.</p>	<p>128</p>
<p>14. ¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría?</p>	<p>La evaluación de la gestión, desde el punto de vista de la calidad, se realiza en procesos de autoevaluación, muchas veces con el apoyo del acompañante de cada escuela a modo de “espejo crítico” y retroalimentación. En dicho proceso, el equipo directivo de cada institución mira sus resultados anteriores y sus compromisos, y con ello determina los avances conseguidos o las dificultades que se van encontrando con la única finalidad de alcanzar los niveles o estándares esperados. Para esto, se cuenta con una ficha de evaluación proporcionada por la oficina nacional</p>	<p>La evaluación de la calidad se realiza con la autoevaluación</p>	<p>Evaluación y autoevaluación.</p>	<p>129</p>
<p>15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo?</p>	<p>Los equipos directivos evalúan la gestión directiva y pedagógica (acompañamiento pedagógico por parte de los directivos a los docentes) según sus propias agendas de trabajo, lo cual significa que lo hacen periódicamente. No obstante, la evaluación con el acompañante de la oficina se realiza en los dos momentos de su</p>	<p>La autoevaluación es constante y en la misma práctica educativa.</p>	<p>Evaluación y autoevaluación.</p>	<p>130</p>

	visita, al inicio en el primer semestre y a modo de cierre en la segunda visita, en el segundo semestre.			
16. ¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?	La evaluación y la autoevaluación en la gestión directiva y pedagógica se realiza de manera permanente y se considera de suma importancia por cuanto nos permite conseguir mejoras durante la misma práctica educativa (Acción-Reflexión-Transformación), esto desde una lógica de mejora de la calidad educativa de modo constante.	Permite conseguir mejoras en la misma práctica educativa	Educación popular	131
17. ¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige?	En Fe y Alegría asumimos que la autonomía en la gestión es funcional y esto se entiende desde una forma de trabajo responsable en las que todas las decisiones tomadas en cada institución educativa responden a los principios y objetivos que sostiene y promueve el movimiento institucional de Fe y Alegría, a nivel nacional y federativo. En tal sentido, cada director es autónomo en sus decisiones y, así mismo, asume las consecuencias de sus acciones y es referente de los principios de Fe y Alegría en el lugar donde le toca trabajar.	Autonomía en la gestión funcional	Autonomía en la gestión directiva	132
18. ¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma?	Es interesante observar los distintos niveles y espacios de participación de los directivos de las instituciones educativas de Fe y Alegría. Cada directivo interactúa con representantes de instituciones diversas y participa en mesas de trabajo respondiendo a las necesidades y demandas del contexto en el cual se encuentra. En muchos lugares se aprecia y valora la presencia de los equipos directivos de Fe y Alegría, por su capacidad de propuesta y compromiso con la comunidad local. También se consideran de mucha importancia los avances y logros educativos que aparecen como referentes en distintas localidades , lo cual termina generando espacios para la socialización de experiencias, pasantías y espacios formativos de capacitación conjunta con docentes y directores del mismo contexto.	La gestión autónoma de los directivos aparece como referente para las otras escuelas públicas y privadas.	La autonomía de la gestión educativa	133

<p>19. ¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?</p>	<p>Los directivos de Fe y Alegría, responsables legales de la I.E. ante el Estado (MINEDU), siempre trabajan en equipo al cual se integran los subdirectores de cada nivel (inicial, primaria y secundaria) y la promotora o promotor que representa a la congregación religiosa responsable de la institución educativa ante la oficina nacional de Fe y Alegría. Por otro lado, muchos equipos directivos cuentan con el apoyo de equipos ampliados, los cuales están integrados por cuatro o cinco docentes previamente seleccionados por sus competencias profesionales y compromiso con la institución para el fortalecimiento del discernimiento de las decisiones pedagógicas que se tomará el equipo directivo de la institución. Los equipos directivos intentan demostrar transparencia en toda acción realizada ante la comunidad educativa, lo cual les permite asegurar la confianza y credibilidad al interior de la institución como fuera de ella. Así mismo, los equipos directivos procuran asegurar la calidad educativa de todo el equipo de docentes depositando en ellos altas expectativas en el trabajo profesional que se realiza en conjunto. Desde luego, la confianza y apertura al diálogo se sostiene en el trabajo permanente con los padres de familia, los miembros de la comunidad y, en definitiva, con los estudiantes de la I.E.</p>	<p>Equipo directivo ampliado</p>	<p>Educación popular</p>	<p>134</p>
<p>20. ¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa?</p>	<p>Como fortalezas en la gestión de la calidad de Fe y Alegría destacan, por un lado, el esfuerzo por hacer participar en distintos espacios a todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes y padres de familia) con el fin de asegurar la identidad institucional, compromisos colectivos y la responsabilidad conjunta desde las necesidades, demandas e intereses en común. Del mismo modo, el esfuerzo por brindar espacios de formación a los docentes permite asegurar el buen desempeño pedagógico en función a los desempeños esperados en los estudiantes de la I.E. Por otro lado, la organización del trabajo en la institución permite fortalecer procesos y funciones de trabajo en perspectiva de los objetivos que persigue la institución. Finalmente, el monitoreo y acompañamiento pedagógico al interior de la institución educativa es de suma importancia en tanto que permite medir de manera</p>	<p>Organización en el trabajo permite fortalecer las funciones para conseguir los objetivos.</p>	<p>Educación popular</p>	<p>135</p>

	permanente las dificultades que aparecen, pero también los avances y logros que se van consiguiendo.			
21. ¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa?	A pesar de los esfuerzos, se observa el debilitamiento de la identidad en muchos docentes y padres de familia con poco tiempo de incorporación a la institución . Esto refleja que no se está haciendo un proceso de inducción a los padres de familia y docentes nuevos. Otra debilidad aparece relacionada con la no continuidad en la implementación del sistema de calidad que proponía la federación de Fe y Alegría. En muchas escuelas se desestimó su valor e importancia por la carga administrativa que generaba. En algunas instituciones educativas aparecen conflictos entre los directivos y promotores, en muchos casos por no saber articular sus respectivos cargos y funciones o debido a camufladas luchas de poder al interior de la gestión. También se dejan sentir los cambios permanentes en la dirección nacional de Fe y Alegría, lo cual genera inestabilidad e inseguridad en los docentes que asumen la dirección de las instituciones educativas y en las promotorías que respaldan dicho trabajo. Se requiere de un plan de formación para directivos estructurado en función de las necesidades, demandas e intereses que plantean en su conjunto y como respuesta al Marco de Buen Desempeño del Directivo propuesto por el MINEDU. Finalmente, es necesario seguir aclarando los criterios de vinculación, la finalidad, las distintas formas posibles de organización y todas las posibilidades de proyección en el trabajo en red entre las instituciones educativas de Fe y Alegría.	El debilitamiento en la identidad en docentes y padres de familia.	Autoevaluación y evaluación	136
22. ¿Qué recomendaría para mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?	Es importante fortalecer el espíritu crítico y autocrítico al interior de la institución en respuesta a las necesidades, demandas e intereses existentes y no solo leer estos aspectos de manera implícita y superficial. Por otro lado, con la experiencia alcanzada, es necesario definir los criterios y mecanismos para replantear el trabajo por redes entre instituciones educativas. Finalmente, se requiere fortalecer y agilizar la relación administrativa con las instituciones educativas.	Fortalecer el espíritu crítico y autocrítico.	Educación popular	137

23. ¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?	En algunos aspectos, la aplicación del modelo de gestión de Fe y Alegría puede resultar difícil aunque no imposible. Antes que nada hay que reconocer que las escuelas de Fe y Alegría son públicas , entendidas éstas desde el convenio existente entre el Estado Peruano y el movimiento Fe y Alegría. Desde luego, Fe y Alegría como organización privada asegura el fortalecimiento de la gestión de todos los colegios con la presencia y el aporte de las congregaciones religiosas, aspecto que no necesariamente aparece en la organización de las escuelas estatales. Por otro lado, es importante reconocer el buen desempeño y el trabajo que realizan muchos docentes de escuelas estatales a nivel nacional; no obstante, se observan dificultades en el clima institucional en innumerables escuelas estatales. Indudablemente, este es un aspecto fundamental para asegurar la participación, la reflexión y el acompañamiento. La propuesta educativa de Fe y Alegría se sostiene en los principios de la educación popular que para la institución es uno de sus pilares. En tal sentido, la educación popular como propuesta pedagógica, política y epistemológica direcciona el quehacer en Fe y Alegría, lo cual no se tiene en cuenta en las escuelas estatales del país.	Las escuelas de Fe y Alegría son públicas.	Educación popular	138
		La propuesta educativa de Fe y Alegría se sostiene en los principios de la educación popular.		139

ENTREVISTA – E5.

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód.
1. ¿Cómo define la gestión de calidad educativa en Fe y Alegría?	La gestión de calidad educativa en Fe y Alegría es reconocer que todas las personas necesitan y deben ser educadas para desarrollar sus potencialidades y participar plenamente de la sociedad. La educación es un derecho crucial debido a que posibilita el acceso a otros derechos básicos. Fe y Alegría entiende que ese derecho debe ser garantizado por el Estado. Fe y Alegría asume la opción de trabajar en y por la educación pública desde una comprensión de “lo público” como el lugar de todos y todas, accesible a todas y todos, desde donde se construye el bien	Educación como derecho debe ser garantizado por el estado.	Conceptos de calidad educativa.	140

	común.			
2. ¿Qué es lo que motiva a los directores de las escuelas de Fe y Alegría a buscar la calidad educativa?	Lo que motiva a buscar la calidad educativa es la formación integral de la persona, es decir la transformación de los sujetos , de la escuela y de las comunidades. Comprometiendo a las personas en la construcción de una sociedad más justa y humana.	Educación para la transformación de sujetos	Educación popular	141
3. ¿Por qué es importante el monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría?	El monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas de Fe y Alegría es importante porque brinda seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de la práctica que impulsa el desarrollo personal y profesional. Orientado a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.	El monitoreo brinda oportuna orientación	Acompañamiento pedagógico y directivo.	142
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan el monitoreo y acompañamiento a docente y directivos?	El monitoreo y acompañamiento a docentes y directivos de parte de Fe y Alegría es permanente. Se produce a través del diálogo y a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos.	El monitoreo es compartir para establecer compromisos.	Monitoreo y acompañamiento.	143
5. ¿Por qué es importante el empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría?	El empoderamiento de los docentes y directivos en las escuelas de Fe y Alegría es importante porque es la capacidad de tomar decisiones de manera autónoma y a la vez de hacerse responsable de esas decisiones. Para esto hay que estar suficientemente capacitado, ser claro en las comunicaciones y planificar reuniones periódicas.	El empoderamiento a docentes es tomar decisiones responsables.	Formación continua en docentes y directivos	144

<p>6. ¿Cuál es el perfil que debe tener un maestro de Fe y Alegría?</p>	<p>Como Persona: Conocerse y valorarse consigo mismo y comprometerse a un crecimiento integral. Mostrar interés por el estudio, actualización y capacitación permanente. Se esfuerza por asumir y organizar su vida en la práctica de valores, búsqueda de la verdad y espíritu de superación. Como Educador: Asume su profesión como una tarea humanizadora y la vive con esperanza. Se esfuerza por dar lo mejor de sí y se hace responsable de los logros de aprendizaje. Trabaja en equipo, coordina y se integra como miembro corresponsable en la gestión educativa del centro y colabora activamente en la vida de la comunidad escolar y en su proyección a la comunidad local.</p>	<p>Maestros con espíritu crítico y de superación.</p>	<p>Formación continua en docentes y directivos</p>	<p>145</p>
<p>7. ¿Qué cualidades debe presentar los directores de las escuelas de Fe y Alegría del Perú?</p>	<p>Las cualidades que debe tener un Director de Fe y Alegría son: Tener capacidad de empatía con los docentes y sus estudiantes. Un director debe ser honesto y mostrar coherencia, así como prestar atención personal a cada miembro para hacerles sentir que son importantes. Propiciar una comunicación horizontal, fluida y asertiva. Ser ejemplo, tener una moral, ética digno de un maestro y ser reconocido por toda la comunidad educativa, inspirando respeto.</p>	<p>Líder que propicia una comunicación horizontal y asertiva.</p>	<p>Educación popular</p>	<p>146</p>
<p>8. ¿Y a usted que lo motiva a ser parte del equipo de Fe y alegría?</p>	<p>El principal motivo para ser parte del equipo directivo es el de aportar la experiencia de varios años de trabajo en la Institución así como la de querer aprender de los demás miembros de la comunidad educativa en la tarea de la administración educativa que es muy diferente a la labor pedagógica del docente.</p>	<p>El aprendizaje constante en la I.E.</p>	<p>Educación popular</p>	<p>147</p>
<p>9. ¿Por qué considera importante el trabajo en equipo?</p>	<p>El trabajo en equipo es importante porque mientras más personas estén comprometidas en la realización de una actividad, son más y mejores los resultados que se obtiene.</p>	<p>El trabajo en equipo genera el compromiso de todos</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>148</p>

10. ¿Qué estrategias se usan para fortalecer el trabajo en equipo?	Entre las principales estrategias que se usan son: Todos deben tener claro el objetivo que se debe conseguir. La confianza que se debe tener entre los integrantes del equipo y conocer sus habilidades para desempeñar un rol determinado. Saber escuchar los distintos puntos de vista, para tomar la mejor decisión en beneficio del equipo.	Comunicación asertiva en el trabajo en equipo.	Trabajo en equipo	149
11. ¿Cómo se solucionan los conflictos que se presentan en toda convivencia humana?	Principalmente con el diálogo, hablar con honestidad y sinceridad evita que las emociones se antepongan a la razón.	El dialogo y el control de emociones.	Trabajo en equipo	150
12. ¿Por qué es importante la presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría?	La presencia de las congregaciones religiosas en las escuelas de Fe y Alegría es muy importante porque aportan la acción evangelizadora, que es la parte central de la Identidad de Fe y Alegría . Se trata de formar personas responsables y cristianos comprometidos, que participen activamente en la búsqueda y construcción de una nueva sociedad,	Congregaciones religiosas promueven la identidad con FyA	Congregaciones religiosas que cuidan la identidad de la institución.	151
13. ¿Qué acciones realizan las congregaciones religiosas en la gestión de calidad de las escuelas de Fe y Alegría?	Fe y Alegría y por ende las congregaciones religiosas promueve el derecho a una educación de calidad para todos y todas, lo que significa reconocer que todas las personas necesitan y deben ser educadas para desarrollar sus potencialidades y participar plenamente de la sociedad. La educación es un derecho crucial debido a que posibilita el acceso a otros derechos básicos.	Las congregaciones religiosas promueven una educación de calidad.	Congregaciones religiosas.	152
14. ¿Cómo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la gestión de calidad en las escuelas de Fe y Alegría?	La evaluación se realiza con el propósito de diagnosticar, comprender, dialogar, aprender y mejorar la calidad de los procesos educativos. La evaluación debe estar encaminada a la mejora de la práctica educativa y fundamentarse en el compromiso de todos y todas con el conocimiento y la reflexión. Solo si la evaluación genera comprensión y participación, es posible obtener mejoras educativas. Desde esta perspectiva, se trata de un reto pedagógico y ético, más que un mero hecho técnico.	La evaluación mejora la práctica educativa.	Evaluación y autoevaluación.	153

15. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo?	Las evaluaciones y autoevaluaciones del trabajo de los docentes y equipo directivo se realizan de manera constante y permanente.	La autoevaluación y evaluación es constante	Evaluación y autoevaluación.	154
16. ¿Por qué es importante realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y directivo?	Realizar la evaluación y autoevaluación del trabajo docente y equipo directivo es importante porque permite mejorar los procesos educativos y realizar la respectiva retroalimentación para alcanzar las metas trazadas.	Permite mejoras en el proceso educativo	Evaluación y autoevaluación.	155
17. ¿Por qué es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige?	Es importante que cada director de las escuelas mantenga la autonomía en la gestión de la escuela que dirige, porque en los últimos años se destaca la necesidad de otorgar más capacidad de decisiones a las instituciones educativas y por lo tanto a los directores, pues se tiene mayor conciencia que los problemas de aprendizaje no pueden ser resueltos desde las instancias burocráticas, sino que más bien el rol de estas últimas es apoyar que el sistema educativo en general alcance mejores resultados en lo académico e institucional para dar un aporte más positivo al desarrollo nacional.	Autonomía en la gestión permite atender problemas reales en las escuelas.	Autonomía en la gestión directiva	156
18. ¿Qué resultados han obtenidos los directores de las escuelas al gestionarla de manera autónoma?	En las escuelas donde los directores han obtenido mayor autonomía al gestionarlas, han tenido un mejor rendimiento y responsabilidad con respecto a los estudiantes, padres de familia y público en general.	La autonomía en la gestión permite mejores resultados en los estudiantes y padres de familia.	Autonomía en la gestión directiva.	157
19. ¿Qué acciones realizan que los diferencia de la gestión de colegios estatales y privados?	Se potencia la capacidad de acción de los equipos directivos para detectar las fortalezas y debilidades de la Institución y promover los cambios en base a los aspectos positivos. Es necesario generar la motivación para promover la responsabilidad y compromiso con la Institución Reconocer que los miembros de la comunidad educativa constituyen las principales fuerzas de cambio y de progreso.	Equipo directivo ampliado permite detectar fortalezas y debilidades.	Autonomía en la gestión directiva.	158

<p>20. ¿Qué fortalezas tiene el modelo en la gestión de calidad educativa?</p>	<p>Las fortalezas que tiene el modelo en la gestión de calidad educativa es promueve una educación sustentada en valores que posibilita la vivencia y compromiso con la justicia y la construcción de una sociedad participativa donde sean eliminadas las desigualdades y discriminaciones y que se rija por principios éticos y morales.</p>	<p>Gestión de calidad sustentado en valores</p>	<p>Autonomía en la gestión educativa</p>	<p>159</p>
<p>21. ¿Qué debilidades le encuentra al modelo en la gestión de calidad educativa?</p>	<p>El modelo en la gestión de calidad educativa presenta por decirlo algunas debilidades por la noción que tenemos de calidad educativa que puede asumir significados diversos, incluso contradictorios, según quien la defina. Parte de la complejidad depende de que se trate de un concepto multidimensional ya que los procesos educativos se desarrollan en múltiples niveles (sistema educativo, escuela, aulas de clases, familias de las y los estudiantes, entre otros) y están afectados por una pluralidad de factores, algunos internos a las escuelas, otros externos.</p>	<p>Significados diversos de la calidad educativa.</p>	<p>Autonomía en la gestión de calidad educativa.</p>	<p>160</p>
<p>22. ¿Qué recomendaría para mejorar el modelo en la gestión de calidad educativa?</p>	<p>Fe y Alegría promueve el derecho a una educación de calidad para todos y todas, lo que significa reconocer que todas las personas necesitan y deben ser educadas para desarrollar sus potencialidades y participar plenamente de la sociedad. La educación es un derecho crucial debido a que posibilita el acceso a otros derechos básicos. En otras palabras, las consecuencias de la falta de educación, o de una educación de mala calidad, llevan a la exclusión social.</p>	<p>Promoción de una educación de calidad.</p>	<p>Autonomía en la gestión de calidad educativa.</p>	<p>161</p>
<p>23. ¿Es posible aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas? ¿Por qué?</p>	<p>Para poder aplicar el modelo de gestión de calidad educativa en las escuelas públicas, habría en primer lugar que buscar la identificación y compromiso del Director y buscar que se formen equipos directivos para que las decisiones se tomen en consenso y no de una sola persona. En segundo lugar fomentar una educación pública inclusiva y equitativa; esto implica que la educación que se brinde tiene que ser de calidad. La calidad implica la transformación de los sujetos.</p>	<p>Identificación con la propuesta educativa y equipo directivo ampliado.</p>	<p>Autonomía en la gestión de calidad educativa.</p>	<p>162</p>

PROCESO DE COMPARACIÓN, RELACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

CONJUNTO DE CÓDIGOS	SUB CATEGORÍAS	COMENTARIOS
1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14,15,16, 20, 21, 22, 23, 24, 46, 52, 57, 58, 59, 60, 61, 68, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 100, 109, 101, 102, 103,115, 116, 117, 118, 119, 120, 140, 142, 143, 144, 145.	Formación continua a los docentes y directivos	El empoderamiento a los docentes y directivos, es para tomar decisiones responsables.
33, 34, 36, 39, 82, 83, 110, 112, 113, 132, 133, 136, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162.	Autonomía en la gestión de calidad en cada escuela.	La autonomía en la gestión es funcional teniendo como fin la organización del trabajo institucional.
31,32, 37, 38, 40,41, 42, 43, 45, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 111, 114,129, 130, 131, 153, 154, 155.	Evaluación y autoevaluación constante.	La evaluación y autoevaluación permite una reflexión constante sobre lo que quiere Fe y Alegría.
27, 28, 29, 30, 69, 70, 71, 72, 79, 80, 81, 107, 108,123, 124, 125, 148, 149, 150.	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo busca el buen servicio al estudiante a través de los pedagógico y curricular
2, 25, 26, 47, 48, 53, 54, 104, 105, 106,121,122, 126, 134, 135, 137, 138, 139, 141, 146, 147.	Educación popular	Educación para ser agentes de transformación personal y de la comunidad
17, 18, 19, 35, 49, 50, 51, 55, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 110, 127, 128, 151, 152.	Participación de las congregaciones religiosas en la gestión	Las congregaciones religiosas son las bisagras que unes la oficina central con las escuelas de Fe y Alegría, además de velar porque se cumpla la misión y visión.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

¹³ ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

La gestión de la ⁷⁹calidad educativa desde la perspectiva público - privado: el caso de Fe y Alegría del Perú

¹³ TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. María del Carmen Quispe Tito (ORCID: 0000-0003-0210-4068)

ASESORA:

Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives (ORCID: 0000-0002-6218-4998)

⁷⁵ LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA – PERÚ

2020

Resumen de coincidencias

18 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	3 %	>
2	repositorio.minedu.gob... Fuente de Internet	1 %	>
3	www.feyalegria.org Fuente de Internet	1 %	>
4	repositorio.uam.es Fuente de Internet	1 %	>
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
7	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
8	docplayer.es Fuente de Internet	1 %	>
9	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
10	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %	>
11	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %	>

La gestión de calidad educativa desde la perspectiva público-privado: el caso de Fe y
Alegría del Perú



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, **KAREN LIZETH ALFARO MENDIVES**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte.

La tesis titulada “La gestión de calidad educativa desde la perspectiva público-privado: el caso de Fe y Alegría del Perú” de la estudiante **María del Carmen Quispe Tito**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **18%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 20 de enero del 2019



Karen Lizeth Alfaro Mendives
DNI:40160186

La gestión de calidad educativa desde la perspectiva público-privado: el caso de Fe y
Alegría del Perú



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

QUISPE TITO MARÍA DEL CARMEN

D.N.I. : 09949215

Domicilio : JR. ANTONIO MIRDOQUESADA 1108-2

Teléfono : Fijo : — Móvil : 991116423

E-mail : mcqt23@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría



Doctorado

Grado : DOCTORA

Mención : GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

QUISPE TITO MARÍA DEL CARMEN

Título de la tesis:

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA
PERSPECTIVA PÚBLICO-PRIVADO: EL CASO DE FE Y
ALEGRÍA DEL PERÚ

Año de publicación : 2020

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN
ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a
publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 10/02/2020

La gestión de calidad educativa desde la perspectiva público-privado: el caso de Fe y
Alegría del Perú



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MARÍA DEL CARMEN QUISPE TITO

INFORME TITULADO:

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA
PÚBLICO - PRIVADO : EL CASO DE FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 25 DE ENERO DE 2020

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Handwritten Signature]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN