

An illustration at the top of the page shows a large tree in the center. To the left, a girl is playing with a hula hoop and a boy stands nearby. To the right, a boy is playing with a jump rope and a girl is jumping. The background is dark blue with silhouettes of trees, a fence, and a night sky with stars and crescent moons. A small red heart is at the top center of the page.

# SER ESCUELA, CONSTRUIR COMUNIDAD

Factores de éxito del modelo de gestión Fe y Alegría

LARS STOJNIC CHAVEZ / NATALIA CONSIGLIERI NIERI



SER ESCUELA, CONSTRUIR COMUNIDAD  
Factores de éxito del modelo de gestión Fe y Alegría

**LARS STOJNIC CHAVEZ / NATALIA CONSIGLIERI NIERI**



**PUCP**

SER ESCUELA, CONSTRUIR COMUNIDAD.  
FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO DE GESTIÓN DE FEY ALEGRIA

Asistencia de investigación:  
Kristell Benavides  
Maria Claudia Peñaranda

Primera edición: Lima, Perú, setiembre de 2015

De esta edición  
Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015  
Dirección Académica de Responsabilidad Social  
dars.pucp.edu.pe  
Avenida Universitaria 1801, Lima 32, Perú  
Teléfono 6262000

Diseño y diagramación: Lala Rebaza  
Corrección de estilo: Carlos Chang

Primera edición: setiembre de 2015  
Tiraje: 1,000

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente,  
sin permiso de los editores.  
Hecho en el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2015-13925

RYF Publicaciones y servicios S.A.C.  
Jr. Manuel Candamo 350, Lince - Lima  
RUC: 20505390599



DIRECCIÓN ACADÉMICA DE  
**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

## ÍNDICE

9	PRESENTACIÓN
12	INTRODUCCIÓN
20	I. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO
30	II. REVISIÓN INICIAL DE LITERATURA SOBRE FE Y ALEGRÍA
44	III. LA GESTIÓN DE FE Y ALEGRÍA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFICINA CENTRAL
88	IV. LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE LAS ESCUELAS FE Y ALEGRÍA
130	V. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES
158	VI. REFLEXIONES SOBRE LA POSIBILIDAD DE RÉPLICA DE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS
170	VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
174	ANEXO: ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

## PRESENTACIÓN

Fe y Alegría y la Pontificia Universidad Católica del Perú hemos unido esfuerzos en distintos ámbitos del quehacer educativo y ahora, aquí, en la reflexión sobre los factores de éxito de la propuesta de gestión de Fe y Alegría en sus centros educativos del Perú. Creemos que esta publicación puede aportar en la discusión sobre algunos aspectos a tomar en cuenta para la mejora de la calidad de la educación básica del país.

Fe y Alegría tiene como lema llegar con un centro educativo “a donde no llega el asfalto”. Desde luego, a veces el asfalto alcanza y pasa a los colegios, sin embargo, la apuesta del movimiento no deja de tener relevancia en la medida que, aun cuando el asfalto la rebase, su apuesta por la educación como medio fundamental para garantizar la justicia y un desarrollo social sostenible, se mantiene constante.

La calidad de la educación de Fe y Alegría es significativa, teniendo en cuenta el ámbito de su trabajo. Esto hace sumamente interesante su experiencia y justamente el presente estudio buscó aprovecharla como fuente de conocimiento para identificar elementos de su modelo de gestión educativa que permitiese extraer conclusiones que, luego, puedan ser de utilidad en otras experiencias educativas.

Un hallazgo fundamental que resalta de este estudio es que los centros educativos de Fe y Alegría no son átomos disgregados, desconectados entre sí. Trabajan en red, comparten esfuerzos, recursos, formación, experiencias y una ética común. Tienen *identidad* a través de diversos medios. Compartir es unir y, también, crear mística. Cuando un grupo diverso de unidades de enseñanza se junta, los elementos positivos del actuar humano se potencian y permiten hacer lo que, en trabajo aislado no se puede lograr. “La unión hace la fuerza” no sólo tiene el sentido físico de la expresión, sino un sentido espiritual de poder acrecentado.

Los centros educativos de Fe y Alegría comparten una mística que es producto de su ética, de su orientación católica y, también, de sus finalidades específicas y declaradas. Esto permite que directivos, profesores, alumnos y padres de familia asuman como suyas las políticas institucionales y actúen en consonancia con ellas de manera cotidiana. Este ímpetu permite hacer cosas que, aisladamente, los miembros de la comunidad educativa no pueden llevar adelante porque no comparten el sentido final de su acción.

La conducción también es fundamental. La Oficina Central de Fe y Alegría infunde los contenidos y prácticas esenciales en toda la institución, pero luego la dirección y subdirección de los centros educativos, tiene una iniciativa que no tiene equivalente en otros colegios públicos administrados por el Estado. La dirección y la subdirección interpretan las grandes líneas institucionales y las aplican a su entorno de manera creativa, adaptando lo que se necesite, pero caminando hacia los mismos objetivos de toda la institución. Desde luego, el trabajo de red permite la retroalimentación de experiencias y el desarrollo de nuevas estrategias de mejoramiento del trabajo.

Los centros educativos tienen autonomía dentro de su línea institucional común general. Esto les permite experimentar en su propia región e innovar lo que fuere necesario, para cumplir los objetivos del trabajo institucional.

No hay que olvidar el trabajo de perfeccionamiento y capacitación que se hace en relación a la labor pedagógica propiamente dicha. Alimentada por nuevas concepciones sobre la enseñanza-aprendizaje y sobre los nuevos datos que la ciencia tiene en base a la observación del cerebro humano a través de la neurociencia, la educación cambia rápidamente y se adapta, metodológicamente, a los nuevos conocimientos. Esta transformación no puede ser hecha individualmente por los profesores o, aún, por las instituciones educativas por sí solas. Tiene que haber un trabajo de apoyo conjunto que permita tomar los nuevos conocimientos y, sobre todo, aplicarlos bajo el principio de “*tratar y corregir*” que permite innovar aprendiendo de los aciertos y de los fracasos de muchos, no sólo de uno mismo. Aquí vuelve a cobrar trascendencia el trabajo en red.

Estamos seguros que esta publicación permitirá muchas reflexiones sobre la educación en el Perú. También creemos que el trabajo conjunto de Fe y Alegría y la Pontificia Universidad Católica del Perú, seguirá trayendo en el futuro nuevos y mejores aportes en beneficio de la sociedad.

LIMA, SETIEMBRE DE 2015.

MARCIAL ANTONIO RUBIO CORREA  
**RECTOR**  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ



Fe y Alegría Perú nace en 1966 como un movimiento de educación popular integral. En sus casi 50 años, la Red ha logrado el reconocimiento de diversos sectores del país gracias a sus óptimos resultados en el nivel de la gestión educativa. Con su lema: "Donde termina el asfalto, comienza Fe y Alegría", la propuesta ha conseguido extender su campo de acción y tener a su cargo aproximadamente 80 instituciones educativas, entre las cuales se encuentran colegios, redes rurales y centros de estudios superiores.

Además de la extensión de la propuesta, FYA ha obtenido reconocimiento público por la formación integral que ofrece y por sus resultados en el ámbito académico. Es en ese contexto que surge la inquietud en torno a aquellos factores del modelo de gestión de la propuesta exitosa de FYA: ¿Qué prácticas educativas y de organización la distinguen? ¿Cuáles son los factores más valorados por los diversos actores que son parte de la comunidad FYA? ¿Cuáles son replicables y cuáles no? En el Perú, donde la educación pública está tan desacreditada, surge la necesidad de estudiar experiencias exitosas como la de FYA para identificar aquellos aspectos que pueden ser replicados mediante políticas públicas educativas.

Así, en el marco del acuerdo de colaboración entre la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Red FYA, se decidió investigar cuáles son

los factores de éxito del modelo de gestión de FYA que podrían incidir en la educación básica regular. Esta publicación es el producto de este proceso y tiene como propósitos describir y analizar aquellos aspectos que distinguirían la propuesta de FYA, así como plantear algunos elementos que aporten a la reflexión y discusión sobre la gestión educativa pública.

El trabajo de investigación se enfocó en la experiencia urbana de FYA<sup>1</sup> y la aproximación metodológica fue cualitativa. Partiendo del supuesto de éxito de la propuesta de FYA<sup>2</sup> se planteó el análisis de su modelo de gestión, reconociendo el peso relativo de los distintos niveles del sistema y buscando identificar sus interrelaciones, interdependencias y aquellos factores que aportarían positivamente en el desarrollo de la propuesta educativa. En tal sentido, se optó por priorizar las voces de los diversos actores involucrados en la gestión de la RED – al interior de la instancia central e instituciones escolares - como fuente primaria para identificar y analizar los procesos, así como los sentidos colectivos y las prácticas de gestión fundamentales.

Para la aproximación a la cotidianeidad escolar se decidió aprovechar el estudio de seis casos que, según cinco criterios priorizados, respondiesen proporcionalmente al total de las escuelas urbanas de FYA. Se tomó esta opción para, a partir de ahondar en las particularidades y experiencias de instituciones y actores con similitudes y diferencias particulares, poder dilucidar en qué medida diversos aspectos de la gestión de la Red podrían incidir en mayor o menor medida en su desarrollo. El principal elemento para la selección fue el promedio del rendimiento de las y los estudiantes

---

1. El presente estudio no toma en consideración la riqueza de la propuesta de FYA en el ámbito rural del país, por lo tanto, la descripción y los hallazgos, aunque puedan ser útiles para abordar dicha experiencia, deberían tomarse más como una referencia.

2. Supuesto que surge del análisis de los resultados de las escuelas FYA en las Evaluaciones Censales del Ministerio de Educación (MINEDU) de los últimos años, en comparación con los resultados nacionales.

de las escuelas en las áreas de comunicación integral y lógico matemática en las evaluaciones censales, llevadas a cabo entre el año 2010 y el 2013, debido al interés por identificar los posibles efectos o alcances de los elementos de la propuesta de gestión educativa como factores positivos para la eficacia escolar.

Se decidió triangular la información recogida durante las distintas etapas del estudio, con el propósito de identificar los niveles de consistencia y contraste entre los discursos y prácticas de los actores de FYA de los distintos niveles de su gestión. Por un lado, por nuestra comprensión de toda organización como un sistema complejo, que aunque responde a marcos de acción colectiva y transversales, no necesariamente funcionan de manera unitaria y consistente en todas sus instancias. Por otro lado, debido al reconocimiento de que los sujetos (considerados estos de manera individual y colectiva) tienen la capacidad de reflexionar sobre sus prácticas, reconocer los marcos que las orientan e identificar su propia acción como medio de transformación. Finalmente, debido al reconocimiento de que los sujetos reflejan los marcos y estructuras de organización y funcionamiento, en sus prácticas y relaciones cotidianas.

Para el desarrollo de la investigación<sup>3</sup> se optó por la revisión de estudios anteriores como punto de partida. Se consideró que esta revisión inicial permitiría, hacia el final del proceso, identificar nuevos aportes con respecto a investigaciones anteriores, así como plantear mayor evidencia en relación con aquellos aspectos previamente señalados por otros autores y que se corroborasen en los resultados de esta investigación. En segundo lugar, se trabajó en la reconstrucción de la organización y funcionamiento de la Red como unidad institucional a partir de la revisión de documentos

---

3. El detalle específico de las etapas del proceso de recopilación de información se puede encontrar en el anexo 1 del documento.

oficiales y del aporte de los miembros de la Red. Se optó por contrastar lo “formal” con la reconstrucción que los propios actores elaboraron a lo largo del proceso, partiendo del reconocimiento de que la organización institucional se rige no solo por los marcos formales, sino en muchos casos por las prácticas y marcos de referencia informales institucionalizados. En tercer lugar, se buscó que los propios actores, tanto en la Oficina Central como en las escuelas, reflexionaran sobre su cotidianeidad institucional, específicamente sobre aquellos aspectos que consideraran importantes en los procesos de gestión. Finalmente, se planteó la observación *in situ* en las escuelas con el propósito de identificar el modo en que la propuesta educativa se lleva a la práctica<sup>4</sup>.

Así, los hallazgos desarrollados son producto del diálogo y complementariedad entre la información recojo a partir de tres fuentes: literatura previa acerca de la gestión de FYA, recopilación de información cualitativa en la Oficina Central de FYA Perú y recojo de información cualitativa en seis escuelas urbanas de la Red. En concordancia, el presente documento se divide en seis partes que corresponden a las etapas de recopilación y análisis de la información del proceso de investigación. En el capítulo I, describimos lo que entendemos por gestión escolar, así como algunos elementos básicos del estudio de las organizaciones. Ambos aspectos significaron un punto de partida que permitió delimitar nuestro proceso de investigación así como acercarnos a algunos de los hallazgos. En el capítulo II, presentamos una sistematización realizada a partir del estudio de fuentes secundarias en torno a los factores de éxito de la gestión de FYA, la cual consistió principalmente en la revisión de tesis académicas. En

---

4. Es importante destacar el vínculo constante que durante todo el proceso se tuvo con los directores ejecutivos de la Red FYA. Se optó por incluir en el proceso momentos de discusión con los interlocutores antes señalados al inicio y final de cada etapa del proceso, debido a la relevancia de involucrar a la Red FYA (concebida como sujeto colectivo y representada por los actores antes mencionados) como agente de sus propios procesos.

el capítulo III, a partir de la percepción que los miembros de la OC tienen de su propio proyecto se buscó identificar algunas líneas de indagación posterior. El capítulo IV es la presentación de los resultados del trabajo de campo realizado en las seis escuelas de FYA.

Finalmente, en el capítulo V, a partir del cruce de información, damos cuenta de los resultados de la investigación, mientras que en el capítulo VI presentamos los factores que consideramos que el acuerdo de colaboración entre la PUCP y FYA debe seguir investigando mediante el diseño de políticas públicas, tesis académicas y proyectos académicos de responsabilidad social; el mismo capítulo presenta también aquellos aspectos que pueden ser replicables en otras escuelas públicas en el ámbito nacional.

El desarrollo de esta investigación tuvo su origen en el convencimiento de que la propuesta de FYA, en el contexto educativo peruano, debe considerarse como fuente de aprendizaje. En tal sentido, esperamos que esta publicación, además de aportar a comprender algo mejor la experiencia FYA, permita a la reflexión y discusión en torno a la escuela peruana; particularmente con respecto a la dimensión de la gestión educativa como soporte fundamental de la organización y buen funcionamiento de las escuelas públicas.

Queremos reconocer a todas las personas que de una u otra manera fueron parte del proceso. En primer lugar, expresamos nuestro especial agradecimiento a los miembros de la Red Fe y Alegría, en sus distintos niveles, quienes nos brindaron su confianza y su afecto constante. A Lala Romero, Javier Quiroz y María Portillo por todas las facilidades brindadas y su disposición permanente para la discusión y reflexión conjunta. A los directivos de la Red y a todos los miembros del equipo técnico de la Oficina Central, quienes no dudaron en brindarnos su tiempo, a pesar de sus múltiples tareas y responsabilidades. A las y los directores, los y las subdirectoras, las y los docentes y los y las estudiantes de cada una de las escuelas que nos abrieron las puertas

y nos recibieron de la mejor forma posible. En segundo lugar, quedamos especialmente agradecidos a las y los miembros de la DARS-PUCP que apoyaron el proceso. A la ex directora, Patricia Ruiz Bravo, y al profesor José Luis Rosales, por su confianza, su acompañamiento constante y observaciones acuciosas durante todo el proceso de investigación; a César Murrieta, Paola Román y Jesús Cosme, por su apoyo permanente en la gestión administrativa del proceso y su asesoría comunicacional; y a la profesora Carla Sagástegui y a la actual directora de la DARS, Tesania Velásquez, quienes nos brindaron su apoyo incondicional, comentarios y orientación durante el cierre del proceso. Finalmente, quedamos infinitamente agradecidos a Kristell Benavides y María Claudia Peñaranda, nuestras queridas asistentes de investigación, que se comprometieron desde el día uno con el trabajo y que se convirtieron en soportes fundamentales durante todo el proceso. A todos y todas les agradecemos porque, debido a su apoyo, permitieron que la investigación y la presente publicación sean una realidad.



En esta sección presentamos algunas nociones que consideramos importantes como marco de referencia para el estudio de los factores de éxito del modelo de gestión Fe y Alegría. Haremos hincapié en la gestión escolar y sus factores de éxito así como en aquellas nociones que consideramos claves sobre el estudio de las organizaciones desde una perspectiva general.

## 1. SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR Y SUS FACTORES DE ÉXITO

### 1.1 Gestión escolar

La gestión es un aspecto fundamental para garantizar la calidad educativa, concretamente en la medida en que asegura la mejora del desempeño institucional de las escuelas. Es posible comprender la gestión educativa escolar como la capacidad de los miembros de la comunidad de organizarse, de generar condiciones propicias, de orientar los recursos de manera eficaz y eficiente, y de participar activamente para la consecución de los objetivos institucionales, entre los que destaca la mejora permanente de la calidad de los aprendizajes y la formación de los estudiantes (Andrade, 2002; Carillo, 2002; Valdivia y Alcazar, 2005; Sedón, 2007).

La Ley General de Educación (28044) señala que el objetivo fundamental de la gestión educativa es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las instituciones educativas, entendiendo que es en esta institución en la que se forja el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. Plantea que las escuelas:

- Se desarrollen como comunidades de aprendizaje orientadas a la mejora de la calidad educativa.
- Se fortalezcan para actuar con autonomía pedagógica y administrativa.
- Logren una gestión eficaz, eficiente e innovadora de las instituciones educativas que conduzca a la excelencia educativa.

Asimismo, en la revisión de la normativa educativa que Carrillo (2002) realiza, destaca que en esta hay un énfasis particular en mostrar a la escuela como centro de atención y acción del sistema educativo. En la misma línea, Andrade (2002) plantea que la gestión educativa debe ser entendida como el conjunto de condiciones institucionales requeridas para el desarrollo de aprendizajes de calidad, y como un esfuerzo permanente de revisión y mejora de procesos educativos.

Las perspectivas, antes descritas, coinciden en considerar a las instituciones educativas como las principales instancias de gestión del sistema educativo. En tal sentido, se desprende la importancia de que se movilicen recursos y condiciones en pos de favorecer el fortalecimiento de dichas instituciones, concretamente con el propósito de que las escuelas se logren empoderar como responsables de la mejora de los aprendizajes y de la promoción de la equidad educativa.

Esta concepción de la escuela, como centro de la acción educativa, se da en los procesos de descentralización educativa (Alvariño, et. al., 2000), en los que se apuesta por acercar la toma de decisiones sobre los procesos de aprendizaje a los niveles más cercanos al estudiante. Esto parte de la idea de que, a más poder de decisión que posean las escuelas, más oportunidades se generarán para garantizar mayores y mejores aprendizajes.

Esta consideración se ha ido generalizando en las últimas décadas en torno al efecto que tendría las instituciones escolares y la acción de los propios actores escolares, en los logros educativos de las y los estudiantes, evidencia que cuestionaría la visión de la “reproducción”, que pone mayor énfasis en los factores sociales del contexto de los estudiantes. En el trabajo de Alvariño et. al. (2000: 8) hay suficiente certeza empírica para sostener que las diferencias de logros educativos están asociadas “con los procesos educativos y los propios climas organizacionales”. Partiendo de este supuesto, se recalca la importancia de asegurar la autonomía de las escuelas con respecto a su manejo administrativo-financiero, así como en relación con la toma de decisiones educativas. Como plantea Ccallomamani (2009), la gestión educativa debe ser entendida como pieza indispensable en la consecución de los logros educativos. Este es uno de los principales sustentos para que distintos aspectos necesarios —como la planificación, las estrategias, los procesos, etc.— puedan articularse y complementarse. En tal sentido, la gestión educativa sería una pieza fundamental para el éxito o el fracaso de una institución.

## 1.2 Factores de éxito

Desde los estudios sobre la eficacia escolar se plantea que el buen desempeño de una institución escolar, se asocia a la activación de aspectos de la gestión identificados como claves. Así, Alvariño et. al. (2000), Díaz (2007),

Cornejo y Redondo (2007) y Ccallomamani (2009) subrayan como factor indispensable que las escuelas cuenten con un liderazgo firme, propositivo, con competencia profesional y presente en los diversos procesos escolares (académicos, administrativos y de convivencia cotidiana). Se realza la importancia del rol de los directores como líderes que deben enmarcar y establecer límites para la acción de los actores escolares en relación con los objetivos institucionales. Asimismo, subrayan la importancia de que los líderes escolares tengan una disposición favorable hacia la participación de los diversos actores escolares. Esto último coincide con lo planteado por Andrade (2002), quien destaca la importancia de la participación activa de los actores escolares en la generación y consecución de acuerdos y compromisos institucionales. Andrade y Ccallomamani subrayan que la participación de las comunidades (el entorno de la escuela) y de las familias es un factor de éxito de la gestión a partir de la revisión del modelo de “escuelas eficaces”.

Por su parte, Alvariño et. al. ponen en relieve los conocimientos técnicos (tanto pedagógicos como administrativos) de los actores escolares con respecto a la organización escolar y la posibilidad de los actores de aprovechar dicho conocimiento en favor de los propósitos institucionales de la escuela. Asimismo, y al igual que Ccallomamani y Miranda, destaca la importancia de asegurar un clima organizacional, cotidiano, positivo y estimulante; el cual —coinciden los autores— favorece al aprendizaje. De manera particular, Miranda (2008: 205) destaca la importancia de generar espacios en “que los estudiantes se sientan valorados y seguros y puedan expresar emociones positivas” como un factor que aportarían al desarrollo de la motivación de estos hacia el aprendizaje.

Alvariño et. al. (2000) y Maureira (2004) dan un paso más allá y subrayan la importancia de asegurar un entorno favorable no solo para los estudiantes sino para todos los actores escolares. En esa línea, aseguran que la escuela debe convertirse, desde una perspectiva integral, en una organización

que aporte significativamente al desarrollo profesional de actores, tales como los docentes y directivos. Maureira (2004: 18), de manera particular, destaca cómo la consideración de los directivos hacia los docentes, así como la medida en que se convierten en fuente de inspiración y estimulación intelectual, tendrían, respectivamente, un efecto directo en la satisfacción de las y los docentes con respecto a su trabajo y sobre el fortalecimiento del sentido de colaboración al interior de los equipos.

Finalmente, Andrade (2002) y Alvariño et. al. (2000) destacan, como sustento de un modelo de gestión que favorezca el buen desempeño escolar y facilite el aprendizaje, la configuración de una visión compartida que garantice la marcha de la escuela con claros objetivos colectivos. En la misma línea, Cornejo y Redondo (2007: 162) al sistematizar los aportes de diversas investigaciones sobre eficacia escolar, destacan la importancia de que al interior de las escuelas se puedan consolidar metas compartidas, así como un sentido de pertenencia y de apuesta colectiva a futuro colectivos. En dicho sentido, Díaz (2007) destaca el rol de los directores como centro de la micropolítica escolar, por ser ellos los encargados de mantener el control y al mismo tiempo promover la integración de sus miembros. Los directores serían, por tanto, la figura que establece los límites en que se desarrolla la autonomía de los docentes, quienes encuentran límites para la toma de decisiones, y paralelamente promoverían un sentido de identificación de los actores escolares con los objetivos institucionales.

## 2. NOCIONES GENERALES SOBRE EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Desde la perspectiva del estudio de las organizaciones, consideramos importante destacar los aportes de Crozier y Friedberg, Mintzberg y Hallet. Los primeros (Crozier y Frieberg, 1990) destacan la importancia de reconocer las organizaciones como construcciones sociales organizadas

para la obtención de objetivos particulares por parte de sus miembros. Los autores reconocen que las organizaciones son marcos de acción que brindan recursos e influyen en las acciones y decisiones de los actores que las conforman, pero destacan que estas son constructos humanos que no tienen sentido más allá de los miembros que las componen. En tal sentido, subrayan la importancia de entender que las organizaciones están formadas por sujetos conscientes, que tienen la posibilidad de aprovechar los marcos organizacionales y sus recursos, así como la capacidad de decidir. Así, mediante las acciones y decisiones de sus miembros, las organizaciones aseguran su integración y sostenibilidad. Destacan la agencia de los sujetos como fundamental en el sostenimiento de las organizaciones y realzan la noción de estrategia, entendida como las acciones adoptadas por los sujetos en pos de sus objetivos pero siempre desde el marco del sentido brindado por las organizaciones en su conjunto. Este planteamiento es importante en la medida que le brinda centralidad al sujeto para aproximarse a comprender el funcionamiento organizacional.

Destaca una perspectiva instrumental de la ética organizacional, que daría cuenta de las estrategias desplegadas por los sujetos para la obtención de sus objetivos sin perjudicar a otros o a la institución. Así, la fuerza y la consolidación organizacionales radicaría en que los actores encuentren la complementariedad entre sus objetivos particulares y los colectivos e identifiquen, que su vínculo y compromiso con la organización, les brinda marcos de acción para el logro de sus objetivos.

Esta última perspectiva no reconocería la constitución de lo que Díaz (2007) llama comunidades de valor, sobre las que —siguiendo lo planteado por Henry Mintzberg—, se sostienen las organizaciones, debido al componente ideológico en la configuración de sus estructuras. Ello se refiere al sistema de creencias compartidas por los miembros acerca de la organización que conforman. Este autor introduce el reconocimiento de los valores y la identificación de sus

miembros con estos, como un factor determinante para la sostenibilidad y el logro de cierto tipo de organizaciones a las que denomina “misionarias”.

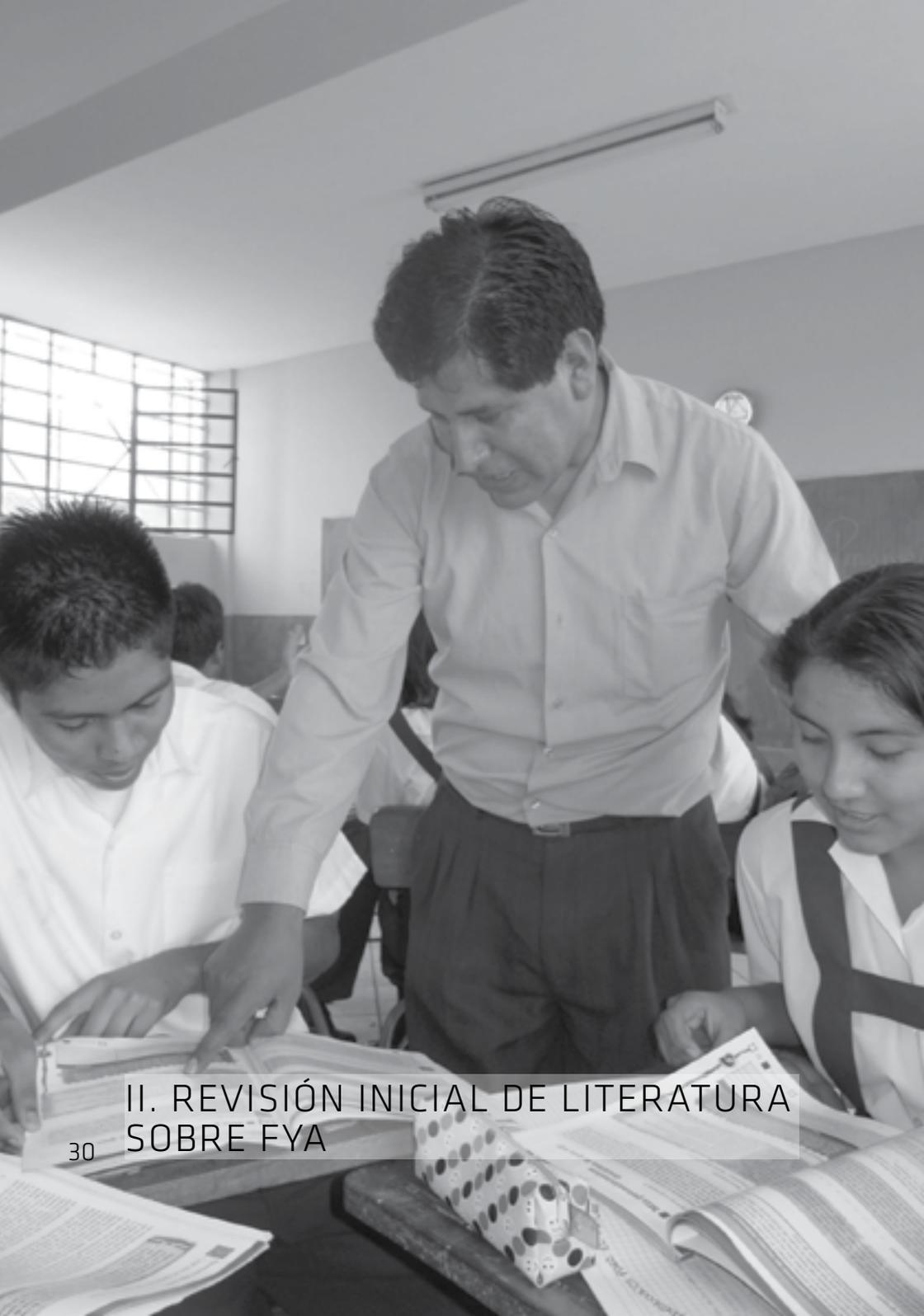
Como resalta Díaz, la ideología en este tipo de organizaciones se refuerza y consolida a partir de la estandarización de creencias o normas. Existen diversas formas por las cuales se logra la identificación de los miembros con la misión y valores de la organización, como la filiación natural, la selección de los miembros, la socialización y el adoctrinamiento. Según Díaz, aprovechando el marco de Mintzberg, la ética organizacional se comprende como la adhesión de los sujetos a determinados principios y valores, que son los que articulan el sentido colectivo y la unidad organizacional. Esta unidad de principios y valores, desde la perspectiva de Hallet (2003), se sostiene por la posibilidad de que los actores lleguen a acuerdos reconocidos y valorados. Esto último, en términos del autor, es posible porque en el interior de las organizaciones se genera un poder simbólico que permite la reproducción y consolidación de un sentido de legitimidad, un poder que radica en aquellos actores o instancias que asumen la regulación y sostenibilidad del colectivo, pero que se negocia en la práctica con los miembros que tengan capacidad de agencia en esta organización.

(...)

A partir de la literatura revisada sobre la gestión educativa y del estudio de las organizaciones es posible destacar tres aspectos complementarios para comprender los factores de éxito de la propuesta de gestión de FYA. En primer lugar, la importancia de comprender las escuelas como organizaciones complejas en las que se interconectan los objetivos particulares de sus miembros con los de las propias organizaciones. En segundo lugar, la importancia de las escuelas como centro fundamental del sistema educativo. Aquí la autonomía escolar se convierte en un principio indispensable a garantizar, promoviendo la participación de actores conscientes, decisores y capaces de hacerse responsables de los objetivos colectivos. Finalmente, destaca la relevancia de los sentidos compartidos, es decir, de la ética

organizacional orientada hacia los valores institucionales, considerado un componente necesario para la identificación y el compromiso de los actores escolares con el logro de los objetivos escolares.

Estas nociones son importantes en la medida que son un marco de referencia para una aproximación sistémica y estructurada a la experiencia de gestión FYA tanto desde la revisión de fuentes primarias, como de las secundarias. Así, en el siguiente capítulo se presenta un breve análisis de aquellos aspectos que luego de la revisión de literatura con respecto a la propuesta de gestión de dicha experiencia educativa se identificaron como más relevantes y que fueron base del trabajo de campo realizado tanto en el nivel de la Oficina Central de la Red como en las seis escuelas identificadas como casos de estudio.



## II. REVISIÓN INICIAL DE LITERATURA SOBRE FYA

30

El estudio sobre los factores de éxito de la gestión de la propuesta educativa de FYA en el Perú se inició con un trabajo de revisión bibliográfica. El propósito de este proceso fue identificar aquellos aspectos que la literatura destaca como claves de la gestión de FYA. En el presente capítulo presentamos, en primer lugar, aquellas dimensiones destacadas por la bibliografía revisada y que se consideran importantes en la organización y funcionamiento de la propuesta de FYA. En segundo lugar, al final del capítulo, presentamos cuatro conclusiones así como algunas inquietudes que se abrieron al final de esta etapa. Es importante destacar que, tanto las dimensiones que se pudieron identificar, como las inquietudes que dejó el proceso, fueron esenciales para avanzar en el proceso de investigación.

Un primer aspecto destacado fue la importancia de garantizar el poder de decisión de las propias escuelas en torno a su organización interna y funcionamiento. Como lo señalan Ccallomamani (2009) y Romero y Cáceres (2001), la propuesta de FYA se sostiene gracias a la capacidad real que tienen los actores escolares para participar en las decisiones en torno a la gestión escolar y por la apuesta de la Red por el empoderamiento de los diversos actores escolares.

31

Si bien se reconoce la interdependencia entre las escuelas —debido a la existencia de lineamientos comunes para todos centros educativos— se destaca la importancia de que cada escuela construya, promueva y se haga responsable de su propio proyecto educativo (Romero y Cáceres, 2001). Son cuatro elementos que se destacan en la consecución de este principio:

- La prerrogativa de las escuelas de la Red de elegir a los profesores (posibilidad que brinda el convenio con el Estado Peruano), lo cual les permite fortalecer sus equipos en línea al ideario y la propuesta educativa de FYA (Valdivia y Alcázar, 2005). En este sentido, Díaz (2007) destaca que con los años se ha ido transitando hacia un modelo en que cada vez más los propios actores escolares (director, subdirector, equipos directivos, etc.) —y cada vez menos la OC— tienen la responsabilidad de seleccionar a sus docentes e incorporarlos en la propuesta.
- Los esfuerzos puestos en que cada escuela tome en cuenta y adecúe su propuesta —la cual se toma de los modelos institucionales— a las necesidades y expectativas de los actores en el contexto donde se ubican (Alcázar y Cieza, 2002) y a los contextos geográficos, culturales, sociales, etc. en los que están inscritas (Romero y Cáceres, 2001). Esto con el propósito de que las escuelas de FYA se fortalezcan como referentes frente a los objetivos comunales (Ccallomamani, 2009).
- La importancia de fortalecer un tipo de gestión en las escuelas en que los diversos actores participen en el desarrollo de la propuesta educativa. Tanto Díaz (2007) como Romero y Cáceres (2001) destacan un sentido compartido por parte de los actores escolares (directivos y docentes) acerca de la importancia de que las decisiones en las escuelas se tomen por mayoría, restringiendo las decisiones de tipo unilateral.
- La apropiación de los procesos de gestión institucional y pedagógica por parte de los actores y su empoderamiento.

Ahora bien, aunque en la mayoría de documentos se destaca la importancia del empoderamiento de los actores en torno a los procesos de gestión escolares, algunos, aunque los menos, se plantea que un elemento esencial para fortalecer la autonomía escolar es la direccionalidad y unidad promovida desde la Oficina Central de la Red FYA, ya que esta permite a las escuelas articularse en un proyecto con una misión y visión conjunta (Romero y Cáceres, 2001; Gonzáles, 2013). Estas autoras plantean que, no solo el fortalecimiento de las escuelas, sino la articulación y coherencia entre la Red y las escuelas, es un aspecto base de la gestión de FYA. Se refieren a este aspecto, como el principio de la “autonomía funcional”. Gonzales (2013) plantea específicamente que, a medida que el número de escuelas que conformaban la Red fueron creciendo, se hizo más evidente la necesidad de generar medidas de articulación institucional. Así es como surge, por ejemplo, una de las estrategias más antiguas en el movimiento: la reunión anual de directores nacionales. Como lo destaca Romero y Cáceres (2001), la autonomía de las escuelas se sustenta en el desarrollo de una propuesta de gestión compartida entre los centros escolares y la red nacional.

Un segundo aspecto, destacado por la literatura y vinculado con lo anterior, es el rol fundamental que tienen los directores en las escuelas. La dirección aparece como elemento central para el buen funcionamiento del colegio y para la unidad del centro. Según Ccallomamani (2009) y Romero y Cáceres (2001), uno de los factores de éxito de la propuesta de FYA es el rol de las y los directores, en la medida que estos actores son los responsables de orientar la acción institucional hacia los objetivos educativos. En tal sentido, son los que asumen tanto el rol de líderes, con respecto a las apuestas escolares, como el rol de referentes, en relación con los estándares de desempeño y compromiso. Por otro lado, son fundamentales, como lo destaca Anglas (2007: 137), por su aporte en la consolidación de un clima organizacional de carácter “familiar” basado en la tranquilidad, la confianza y solidaridad, así como en la horizontalidad y la cohesión.

Finalmente, según la literatura, los directivos también tienen un rol clave en la promoción de la participación de los miembros de la comunidad educativa en pos del logro de estos objetivos. Incluso, en el caso del estudio de Díaz (2007), en que se destaca la existencia de espacios colectivos de toma de decisión —como los equipos directivos que incluyen a los subdirectores y docentes, o de mecanismos como las comisiones de trabajo y las asambleas o reuniones de profesores— se reconoce la centralidad de los directivos como coordinadores entre los distintos mecanismos y espacios colectivos en las escuelas y como promotores del despliegue y desarrollo de estos espacios y mecanismos.

No obstante, alguno de los textos revisados resalta que el rol de los directores es clave en la medida que se complementa con el rol de los subdirectores. Alcázar y Cieza (2002) destacan como fundamental la complementariedad entre directores y subdirectores, ya que los segundos realizan el seguimiento de la dimensión pedagógica de la escuela, mientras que los primeros se encargan de los aspectos administrativos e institucionales. Así, en cada colegio de FYA destaca el trabajo articulado entre directores y subdirectores en el acompañamiento de los procesos educativos (Anglas, 2007) y concretamente se subraya el rol de estos actores en los procesos de capacitación y de evaluación permanente (Díaz, 2007; Valdivia y Alcázar, 2005). En esa línea, es importante indicar que siguiendo lo señalado por Swope y Latorre (1998) con respecto a la Red FYA en Latinoamérica y lo planteado por Valdivia y Alcázar (2005), un aspecto clave de la gestión del movimiento es la posibilidad que tiene para seleccionar a los directores de las escuelas.

El tercer aspecto clave destacado por la literatura es la importancia de la consolidación y desarrollo de un clima escolar en el que los distintos actores son valorados, reconocidos y tratados como iguales (Valdivia y Alcázar, 2005; Anglas, 2007). En general, en la literatura revisada, se destaca este elemento como fundamental en la consolidación de un sentido de pertenencia a una comunidad educativa mayor y en el desarrollo de lenguajes y

sentidos compartidos, así como, en la identificación con la propuesta educativa institucional (Romero y Cáceres, 2001; Ccallomamani, 2009).

Un cuarto aspecto destacado es la centralidad que se le brinda a los docentes. Según Romero y Cáceres (2001), en la propuesta de FYA resulta fundamental el trabajo de formación, tanto personal como profesional, de los docentes. En ese sentido, la Red se preocupa por la formación de estos actores, facilita herramientas pedagógicas y monitorea a los docentes en su desempeño, pero, tal y como lo plantean Valdivia y Alcázar (2005), desde una perspectiva de acompañamiento y no de fiscalización.

Los maestros son los responsables de la formación de los futuros ciudadanos. Por eso es importante para la propuesta FYS valorarlos como personas y profesionales, como dos dimensiones interdependientes y fundamentales (Ccallomamani, 2009). Como destacan Romero y Cáceres (2001), es importante que los docentes desarrollen su pensamiento crítico, autónomo y creativo. Díaz (2007), por su parte, indica que desde el inicio los docentes reciben capacitaciones acerca de la propuesta educativa, tanto en su aspecto pedagógico como en lo referido a los sentidos sociales que están en la base de la propuesta. La atención en el docente, como lo refieren diversos estudios, se refleja en el gusto que estos demuestran por trabajar en una escuela de FYA, en su percepción compartida sobre el reconocimiento de su trabajo, así como en sus posibilidades por capacitarse y actualizarse y, finalmente, en su aparente elevado compromiso e identificación con las instituciones y la propuesta de FYA. Estos aspectos, de acuerdo con Valdivia y Alcázar (2005), son reconocidos por los docentes como incentivos no monetarios.

Finalmente, con respecto a los docentes de FYA, la literatura destaca que un posible factor de éxito radicaría en que ellos tienden a ser más jóvenes que sus pares de las escuelas públicas, lo cual incide en una mayor disposición por aprender, capacitarse y comprometerse con el proyecto. Esto, como

se mencionó antes, está relacionado con posibilidad que las escuelas de FYA tienen para liderar los procesos de selección de sus docentes con autonomía, en comparación con la selección en las escuelas públicas regulares. Esto también permite, en algunos casos, seleccionar docentes de la zona y así poder demandarles una mayor inversión en tiempo en la propuesta (Valdivia y Alcázar, 2005).

Un quinto aspecto es la “mística de FYA”, planteado como un elemento clave para asegurar los logros educativos en la medida que ayuda a que los docentes fortalezcan su entusiasmo, entrega y esfuerzo. (Anglas, 2007: 88-89). La literatura pone énfasis en dos dimensiones de la mística de FYA. En primer lugar, se realza la importancia puesta desde la propuesta y concretamente, en el trabajo cotidiano en las escuelas, en la valoración y centralidad de las personas, más allá de sus roles. Esto según Becerra y Rosario (2005), se refleja en la preocupación permanente por el desarrollo profesional y humano de todos los actores escolares, así como en la valoración de los distintos miembros de la comunidad escolar. Esta opción, se vería reflejada, como lo destacan a partir de sus estudios de caso Ccallomamani (2009) y Díaz (2007) en las relaciones cercanas y comprensivas que se observan en la cotidianeidad escolar, en la valoración de las personas como profesionales, pero principalmente como personas, así como el hecho como se señaló anteriormente de que la organización de los procesos de formación en el interior de las escuelas, no solo aportan al desarrollo pedagógico, sino también personal de los docentes. Asimismo, y de manera fundamental esta opción se vería reflejada en la centralidad de los estudiantes y de su formación —a partir de una perspectiva integral— en el interior de las escuelas (Díaz, 2007). Como plantea la autora, en las escuelas FYA habría una opción por la formación en valores de los estudiantes que se vería reflejada en las diversas actividades y relaciones desplegadas el interior de las escuelas.

En segundo lugar, la mística a la que se refiere la literatura se manifiesta en la comprensión y apropiación del proyecto educativo de FYA por parte de los docentes. Díaz (2007) y Anglas (2007), a partir de sus estudios de caso, destacan que la mística de FYA se explica por el vínculo entre los docentes y la propuesta desplegada al interior de sus escuelas. Al respecto, se destaca el sentido de identificación y compromiso de los docentes con los valores y objetivos escolares, así como su vocación educativa. Si bien uno de los textos (Romero y Cáceres, 2001) plantea que el refuerzo de la mística entre los docentes se explica por el apoyo y seguimiento de la Oficina Central de FYA, en la mayoría de la literatura revisada, se da un mayor énfasis (Anglas, 2007; Alcázar y Cieza, 2002) al rol que cumplen los directivos escolares en promover un tipo de gestión escolar que:

- Brinde suficiente libertad para que los docentes puedan trabajar e innovar.
- Aporte a la formación en valores, lo que de manera complementaria fortalecería la vocación de los docentes y su compromiso, y los distinguiría de los maestros de las demás escuelas públicas.
- Se sustente en un clima institucional con matices familiares, en la que todos sean tomados en cuenta y tratados sin distinciones.

Un sexto aspecto destacado por la literatura es el carácter religioso de la propuesta de FYA, debido a que la mayoría de escuelas son conducidas o apoyadas por alguna congregación religiosa (Anglas, 2007). La centralidad de este elemento radica en que el tipo de liderazgo está marcado por el carisma de las congregaciones; en la influencia de estas en los procesos de formación personal y profesional de los docentes (Ccallommani, 2009); en la asociación aparente que hay de la apuesta por la persona como un componente religioso; y en la percepción de los actores escolares acerca

del carácter religioso y su influencia en el sentido de comunidad. Como señala Anglas, hay una perspectiva compartida acerca de la promoción de un modelo de “comunidad cristiana”, en la que hay una lógica de “espíritu de cuerpo”. Todo esto incide en altos niveles de legitimidad que, desde las comunidades escolares, se le otorga a lo religioso.

Díaz (2007) plantea que para los padres y madres de familia y los estudiantes, el que las escuelas de FYA estén dirigidas por religiosos, aporta positivamente a la unidad de los colegios y al sentido de comunidad, debido a la combinación que estos actores generan entre rectitud y “amor”. Esto se evidencia en la mayor confianza que se les da a los directivos religiosos, que a los laicos. Por su parte, Valdivia y Alcázar (2005) destacan la percepción, que hay en las escuelas, de que la conducción religiosa influencia de forma positiva a los docentes y les motiva a dedicar más tiempo a sus tareas educativas.

Un séptimo aspecto que destaca de la revisión bibliográfica, es la apuesta por un tipo de gestión compartida y participativa. En la literatura (Romero y Cáceres, 2001; Díaz, 2007; y Anglas 2007) destacan que los centros escolares de FYA se caracterizan por una estructura organizacional, por un lado jerárquica, en la medida que existe una claridad compartida sobre los roles de los distintos actores e instancias, y por otro lado, participativa, por la importancia del involucramiento de los distintos actores escolares (directivos, docentes, padres y madres de familia, estudiantes, etc.) en los procesos de organización y funcionamiento de las escuelas. Desde la perspectiva de los documentos revisados, hay una apuesta por el liderazgo compartido que se sustenta en la visión de la escuela como una comunidad en la que todos deben tener espacios de incidencia.

La gestión compartida, además de los actores sobre los que ya se hizo mención (directivos escolares y docentes), reconoce, como plantea Anglas (2007), la relevancia de los padres de familia, los estudiantes y el Estado. Se

plantea en la literatura que una de las fortalezas de las escuelas de FYA se debe (Becerra y Rosario, 2005: 29) a la participación organizada de familiares de los niños y jóvenes que forman la población escolar, así como la orientación del ideario de FYA que aporta al fortalecimiento de las relaciones humanas entre trabajadores, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad.

En el caso de los estudiantes, Anglas (2007) subraya la importancia que se da en las escuelas a las actividades orientadas a promover la colaboración entre alumnos de las diversas secciones y niveles, así como el trabajo de tutorías y la apuesta pedagógica por el trabajo por proyectos. Por su parte, Becerra y Rosario (2005) destacan que, en la escuela que analizaron, se pudo identificar la existencia de diversos espacios orientados a promover la participación estudiantil y la protección de sus derechos, como la Defensoría Escolar (instancia de promoción y defensa de los derechos del niño, niña y adolescente) y el Parlamento infantil (espacio en que estudiantes y docentes detectan situaciones problemáticas para buscar sus mejoras). Estos autores señalan que estos órganos de participación son un indicio de la relevancia dada a los estudiantes en la institucionalidad escolar.

En el caso de los padres de familia, la literatura destaca que, como parte de la propuesta educativa de FYA, se busca incorporar a estos actores para que participen no solo como colaboradores sino como actores (Romero y Cáceres, 2001). Según el estudio de Alcázar y Cieza (2002), los padres que tienen a sus hijos en estos colegios son más colaboradores, en comparación con sus pares en otros colegios públicos, debido al compromiso que establecen con los centros educativos de FYA. Este compromiso se evidencia por medio de su asistencia a reuniones y actividades promovidas por la APAFA y la dirección del colegio (Valdivia y Alcázar, 2005), así como por su colaboración en la supervisión del desempeño de los docentes y del director, y apoyando a la escuela para que cuente con los materiales educativos necesarios (Alcázar y Cieza, 2002).

Por su parte Díaz (2007) muestra que los padres perciben que los canales de comunicación son un modo de transparencia de las acciones que se realizan en las escuelas, así como un medio fundamentales para estar al tanto del desarrollo educativo de sus hijos. Finalmente, Anglas (2007) y Valdivia y Alcázar (2005), destacan que el rol de los padres de familia es clave en las tareas de construcción y mantenimiento de la escuela.

Por último, la relación con el Estado se destaca como estratégica y formal. Díaz (2007) subraya la importancia del vínculo debido al aporte del Estado en términos financieros y concretamente se refiere al pago de los sueldos de los docentes. El carácter formal de la relación se debe, como plantean Alcázar y Cieza (2002), a la poca relación que existe entre las escuelas y las UGEL. Solo en un número reducido de casos, se hace referencia a buenas relaciones entre los directores y los funcionarios de estas instancias del Estado.

(...)

La revisión de la literatura permite destacar algunos aspectos que serían claves para el modelo de gestión educativa de FYA y de la misma manera, inquietudes para la indagación. A continuación, compartimos algunos de los elementos más destacados y aquellas interrogantes que sirvieron de marco de referencia posterior en la investigación. La literatura coincide en considerar la conducción de las y los directores de las escuelas como factor de éxito por dos razones fundamentales. Por un lado, su rol como líderes y conductores de las escuelas y, por tanto, referentes de la gestión institucional y responsables de la conducción y consecución de las apuestas colectivas. En esa línea, destaca la presencia de los subdirectores por el rol que cumplen en los procesos pedagógicos. Por otro lado, por su capacidad de promoción y consolidación de un clima escolar familiar, acogedor, de reconocimiento y valoración de los actores educativos; un clima que es la base del sentido de comunidad educativa y que favorece el fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso. En tal sentido, se

le da mucha importancia al principio, denominado por González (2013) de autonomía funcional. Este principio se considera rector de la gestión de FYA en la medida que aportaría en el fortalecimiento de las escuelas como instancias autónomas de gestión. Ahora bien, aunque la literatura destaca algunas estrategias a través de las cuales se promovería al fortalecimiento de las escuelas como unidades autónomas de gestión, algunas interrogantes que surgieron fueron: ¿Cuáles son los mecanismos que garantizan el empoderamiento de los directores en sus roles de conducción escolar? ¿Además del rol de liderazgo y su carácter de referente escolar, hay otros roles que se asuman entre los directivos? ¿El aporte de los subdirectores en el espacio escolares meramente pedagógico?.

La promoción de la autonomía desde esta perspectiva sería solo posible, según lo revisado, por la apuesta a favor de la unidad institucional de la Red. Un par de textos hacen referencia a que la autonomía funcional sería posible en la medida que existe una instancia, la OC, que asume las funciones de brindar pautas y acompañar las acciones de las escuelas (Romero y Cáceres, 2001). En dicha línea, una inquietud fundamental que se generó en torno al papel de la OC fue si además de acompañar a las escuelas brindando pautas pedagógicas y organizacionales, había otros roles que dicha instancia asumía en el marco de organización de la Red.

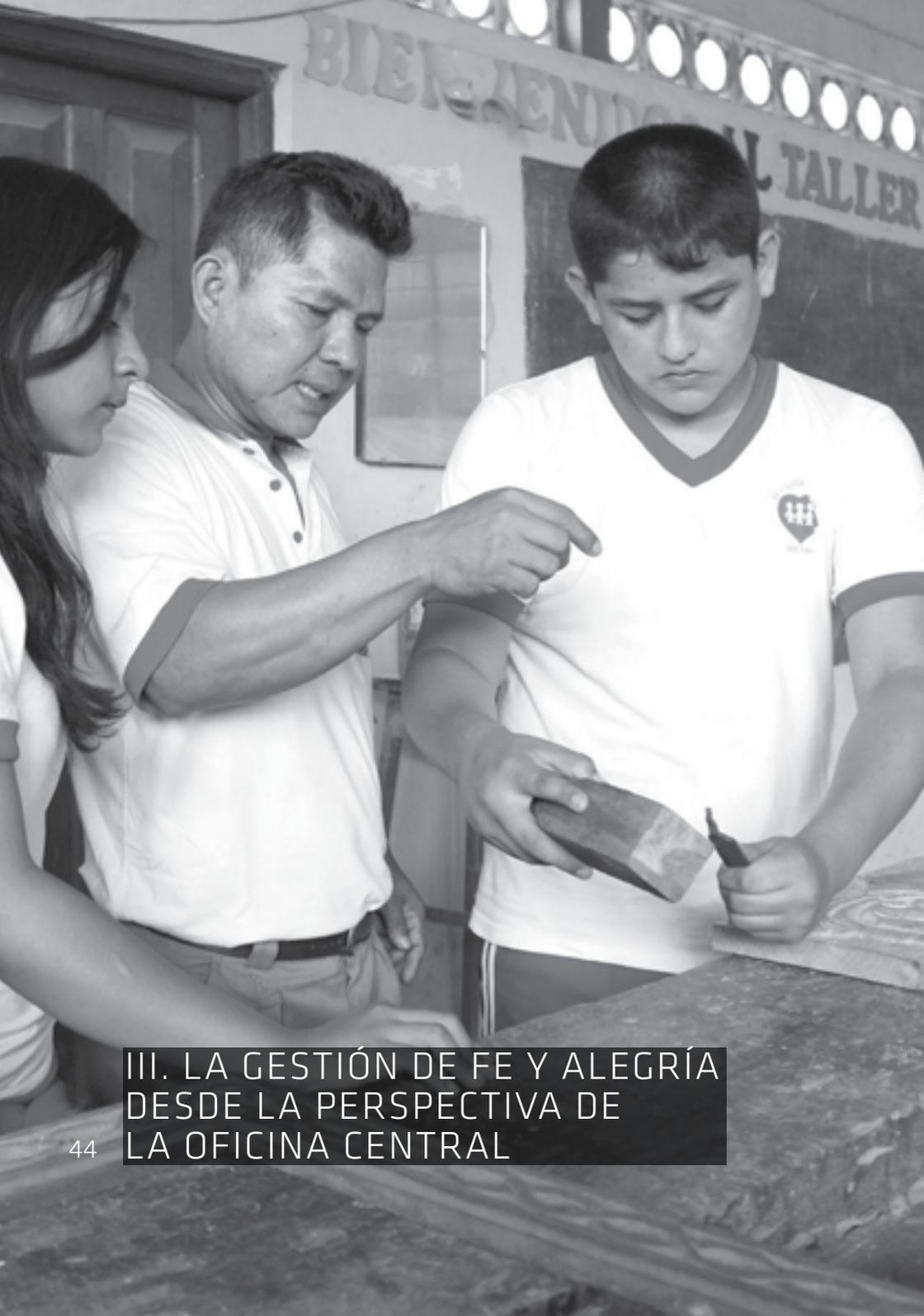
La denominada "mística de FYA" se resalta de manera recurrente como el componente fundamental en la consolidación de un sentido de comunidad en las escuelas y en el fomento del entusiasmo y la entrega por parte de los actores escolares. Esta se traduce en: (i) la valoración y el reconocimiento constante de los miembros de las comunidades escolares como personas antes que por los roles que asumen, (ii) en la dedicación en la formación integral de las y los estudiantes y (iii) en el compromiso de los actores escolares en torno a la propuesta educativa. Si bien la revisión permitió tener claridad sobre el peso relativo de la mística como componente clave

de la gestión de la Red, un par de inquietudes que se generaron fue conocer, por un lado, si además del rol que cumplirían los directores de las escuelas, existirían otros mecanismos fundamentales para la consolidación de la mística FYA entre los actores educativos y por otro lado, si es que habría algún otro elemento, además de los señalados, que configuren el sentido significativo de la denominada mística.

Otro aspecto destacado fue el rol de las congregaciones religiosas como soporte fundamental para el desarrollo de la propuesta de FYA en las escuelas de la Red e incluso en algunos casos (Anglas, 2007) como uno de los principales actores de FYA. En la literatura hay un consenso acerca del peso del carácter religioso de la propuesta por el soporte práctico y cotidiano que brindan las congregaciones a las escuelas, en términos materiales, de personal, etc. Como Díaz (2007) y Anglas (2007) hacen hincapié, los actores escolares de los casos estudiados perciben una mayor confianza hacia los directores religiosos, por las características a las que se les asocia: confianza, liderazgo y honestidad. Dan importancia al aporte que desde las congregaciones se da a la consolidación del sentido de comunidad, así como la centralidad del valor de las personas y su reconocimiento. Al respecto, y partiendo de reconocer el aporte de las congregaciones en el desarrollo, quedó la siguiente inquietud: ¿es el soporte de las congregaciones religiosas un componente indispensable o complementario para la gestión de las escuelas de FYA?.

Finalmente, la literatura realza la importancia del binomio "escuela-comunidad", particularmente destacando el rol de los padres de familia, así como de las comunidades donde se ubican las escuelas para la gestión escolar. Así, la literatura hace bastante énfasis en destacar la importancia de las familias en el despliegue de la propuesta quedando por indagar cuáles serían algunos de los mecanismos particulares que se promoverían para fomentar la participación de familias y estudiantes en la gestión escolar.

Las inquietudes que hemos compartido sirvieron como marco de referencia de las siguientes etapas del estudio y en tal sentido, para el diseño de los instrumentos que fueron utilizados en la recopilación de la información a través de fuentes primarias. Los hallazgos obtenidos serán desarrollados en los siguientes capítulos.



### III. LA GESTIÓN DE FE Y ALEGRÍA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFICINA CENTRAL

44

Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos en las entrevistas realizadas a diversos actores miembros de la Oficina Central de FYA. El propósito de las entrevistas fue identificar, desde la perspectiva de los actores de la OC de la Red, cuales son los principales factores de éxito de la propuesta de gestión educativa FYA. Asimismo, se buscó validar las dimensiones de análisis identificadas en la primera fase como paso previo para la indagación en seis escuelas de la Red.

En el desarrollo del capítulo presentamos los hallazgos obtenidos, aprovechando por medio de citas textuales las voces de los propios entrevistados. Se ha mantenido el anonimato de los testimonios solo distinguiendo su rol en la Red (directivos o miembros de equipos técnicos).

La razón de distinguir entre las voces fue el interés por contrastar las opiniones y percepciones de los actores según sus roles dentro de la organización. La información recogida da cuenta de un alto nivel de consistencia entre los discursos de los directivos y los miembros de los equipos técnicos, tanto con respecto a su descripción de la propuesta de gestión de FYA como en torno a su valoración.

45

Luego del análisis de la información recogida en la OC, se decidió presentar los hallazgos subdivididos en cinco dimensiones:

- El rol de la OC, eje articulador de la gestión de FYA.
- La mística FYA, agente identitario de la propuesta.
- La autonomía funcional, principio base de la gestión escolar.
- Actores escolares, ¿Todos son claves en el despliegue y sostenimiento de la propuesta?
- El componente religioso, soporte clave para la gestión de FYA

### 1. ROL DE LA OFICINA CENTRAL EN LA GESTIÓN DE FE Y ALEGRÍA

La única sede de la OC se encuentra en la ciudad de Lima, a diferencia de otras experiencias de FYA en Latinoamérica en que, en la mayoría de casos, cuentan con oficinas descentralizadas. Con respecto a su organización interna, se diferencian dos ámbitos de gestión: el político y el técnico. En el primer nivel, la OC está conformada por una dirección con atribuciones ejecutivas y un consejo directivo, responsable de acompañar y definir los aspectos principales de las líneas de acción, surgidas de la propuesta educativa de FYA (en adelante Directivos FYA). El trabajo directivo requiere de un vínculo permanente con los actores escolares, lo cual lleva a que a lo largo del año se organicen diversos encuentros formativos, comunicaciones telefónicas, visitas de acompañamiento a las escuelas, etc. Sin embargo, el principal trabajo de planificación y coordinación de la Red se desarrollan en la ciudad de Lima, donde se celebra anualmente la reunión nacional con los directores de las escuelas en la que se definen los principales lineamientos colectivos.

En la dimensión técnica, la OC central se subdivide en tres equipos: pedagógico, técnico y pastoral (en adelante Equipo Técnico). Las funciones de estos equipos son:

- Equipo pedagógico: responsable de los procesos de formación, acompañamiento —monitoreo, asesoría y seguimiento— para garantizar que los elementos fundamentales de la propuesta educativa de FYA orienten el quehacer escolar en sus propios contextos.
- Equipo de técnica: responsable de formar y acompañar a los docentes responsables del área de educación para el trabajo con el objetivo de que los estudiantes puedan tener formación básica conectada a la cultura tecnológica y productiva.
- Equipo pastoral: responsable del acompañamiento de docentes y estudiantes en la formación en valores “humano-cristianos”.

Una parte del trabajo del equipo técnico se realiza en el mismo ámbito de la OC (ahondar en la propuesta de FYA, definición de lineamientos de trabajo, elaboración de materiales, coordinaciones a distancia), mientras que el marco de las visitas a las escuelas se distribuye en todo el país y se coordina previamente con las propias instituciones educativas.

La información recolectada en el OC reveló una posición común entre los directivos y equipos técnicos en el despliegue y la sostenibilidad de la propuesta de FYA, y en el funcionamiento de la red de escuelas en el ámbito nacional: la centralidad de la OC y el funcionamiento de la Red de escuelas en el ámbito nacional.

Desde la percepción de los propios actores, es posible identificar cuatro roles que cumpliría esta oficina en el despliegue de la propuesta de FYA, y concretamente, en relación con el modelo de gestión institucional:

rol político (referido a su acción en la definición y sostenimiento de los lineamientos institucionales); rol técnico (referido al trabajo de formación, acompañamiento y monitoreo de los aspectos pedagógicos); rol identitario (referido a fortalecer la identificación y compromiso con la propuesta y al apoyo a los directivos y docentes de las escuelas miembros de la Red) y el rol material (referido al apoyo logístico).

A continuación, presentamos la forma en que, desde la propia OC, se conciben cada uno de estos roles. Es importante comprender la separación presentada como un ejercicio analítico, ya que en la práctica los cuatro roles se desarrollan de manera conjunta y son comprendidos desde la propia OC como complementarios.

### 1.1 Rol político de la Oficina Central

Un primer aspecto que destacaron los entrevistados fue la importancia de la OC como encargada de garantizar los valores, los principios, el modelo de gestión institucional, los objetivos futuros, etc., asegurando que la propuesta educativa de FYA sea el eje orientador de la acción en el interior de cada una de las escuelas de la Red.

Yo creo que (la OC) es un núcleo de articulación importante. Representa, en alguna forma, representa a la institución. Es el rostro de la institución. Es la cara pública y es el nivel donde se articulan el conjunto de las redes (...) Es una instancia de coordinación que te permite hacerlo todo coherente. (DIRECTIVA 1)

Es destacable la labor de la OC que mediante diversas acciones institucionales garantizaría la unidad y consistencia de la propuesta en la gestión de cada escuela. Es reconocida como la encargada de garantizar la unidad institucional, asegurando que las escuelas sean gestionadas a partir de los principios y modos de organización característicos de FYA. Incluso, como se manifiesta

en una de las citas, se le reconoce a la OC la función de intervenir en aquellos casos en las que los actores escolares se distancian de los principios básicos institucionales. Se le reconoce a la OC un rol regulador y garante.

Si nosotros, por ejemplo, en el colegio vemos que un director haciendo uso de su autonomía, la cual tiene, pero por ejemplo empieza a tomar una línea, pongamos, muy tradicional o muy no sé qué, a todo esto, ahí sí actuamos y decimos: Mira, Fe y Alegría no fomenta fundamentalismo... Hay una direccionalidad... Hay una función que tenemos que cumplir. (DIRECTIVO 1)

Institucionalmente tenemos lineamientos comunes que nos dan unidad en la diversidad... que (aseguran no salirse) de lo que implica ser parte del movimiento. (EQUIPO TÉCNICO)

La relevancia de la OC sirve de agente unificador clave para la sostenibilidad de la propuesta educativa, en relación con la influencia de las distintas congregaciones religiosas que trabajan con la Red. Los entrevistados señalan que, aunque se valora ampliamente el rol de las congregaciones, el rol de la OC es indispensable en la medida que garantiza marcos institucionales básicos que permiten el funcionamiento de cada escuela desde sus particularidades pero como parte de una apuesta colectiva. Como lo señaló un miembro del equipo técnico, un aspecto fundamental de la gestión de FYA es la apertura a que distintas congregaciones aporten dentro del marco de articulación de la OC. Esto permite que las congregaciones contribuyan a la gestión de las escuelas e identifiquen sus apuestas como colaboradoras de la propuesta de FYA. Así, la gestión de las congregaciones “engancha con lo que estamos planteando desde Fe y Alegría”. (EQUIPO TÉCNICO)

No tenemos una gestión clonada pero en alguna forma sí, hay parecidos. Como muchos colegios los administran congregaciones religiosas, donde tú tienes aspectos diferentes, carismas que son diferentes, no va a ser exactamente. Pero tú tienes sí, una cierta semejanza en la forma de organizar los

colegios digamos...el reto también es armonizar carismas, lo específico de cada congregación. (DIRECTIVA 1)

Aunque los entrevistados reconocen la importancia de fortalecer el sentido de autonomía de las escuelas, la OC sería indispensable para que esta autonomía se encauce en los marcos institucionales, tanto con respecto a los principios base, como con sus objetivos institucionales. Como señala una de las directivas:

Tenemos un plan estratégico...en función de los colegios, (pero) donde tenemos objetivos claros de formación de los alumnos, de un tipo de gestión...

La estrategia destacada por los entrevistados como una de las más importantes para fomentar la unidad institucional es la promoción del trabajo conjunto con directivos escolares (directores y subdirectores). Este trabajo se da principalmente en las reuniones con todos estos actores que se desarrollan una vez al año en Lima y en, al menos dos oportunidades al año, en reuniones descentralizadas. Estos encuentros serían fundamentales en tanto permiten analizar los procesos desplegados y definir las pautas de acción colectiva.

...una vez al año antes de empezar el curso, tenemos una reunión de todos nuestros institutos donde hacemos análisis del año que pasó y planificamos el año siguiente. Entonces esa reunión es muy importante porque ahí es un poco donde construimos la política del año y donde generalmente vienen todos los directores. (DIRECTIVO 1)

Este trabajo colectivo incluye la definición de líneas en común para una gestión pedagógica compartida, aspecto considerado central para la propuesta de FYA por una educación de calidad. En esta línea, una de las acciones claves y permanentes desde la OC es fomentar espacios de acuerdo con los

equipos directivos escolares sobre lineamientos de trabajo pedagógico, planes de acción e indicadores de evaluación, ajustados a las necesidades de las escuelas, pero garantizando el reconocimiento de "una propuesta consensuada de lo que es el núcleo de un colegio FYA...". (DIRECTIVA 1)

Otro aspecto destacado como clave en la configuración del rol político de la OC, sería su posicionamiento como marco institucional de acción colectiva permanente, concretamente, al brindarles a los actores educativos un sentido de trascendencia. Para los miembros de la OC, la oficina garantiza un marco de referencia colectiva que, no solo permite a los actores involucrados tener claridad sobre la direccionalidad de sus acciones, sino que brinda una visión de futuro sobre los efectos que su acción pueda tener.

Para mí Fe y Alegría es un trabajo articulado con soporte institucional. Tú perteneces a una red más grande que te permite un impacto. Cuando tú trabajas en forma individual o en un pequeño proyecto, no tienes una visión. Fe y Alegría tiene una visión a largo plazo.(DIRECTIVA 1)

La propuesta educativa que se trasmite desde la OC a la red de escuelas es vital en la medida que permite que los actores educativos se reconozcan como agentes de transformación social y se comprometan con una apuesta centrada en trabajar desde la educación para fomentar mayores niveles de desarrollo, justicia e igualdad en el país (apuesta por la educación popular). Una de las principales funciones de la OC es desarrollar acciones dirigidas a entusiasmar a los miembros de la Red para que crean en ellos como agentes de cambio y en la educación como factor de desarrollo, para que la propuesta educativa puede brindar una educación de calidad.

Desde la perspectiva de la OC, esta es una función primordial, ya que mayores niveles de entusiasmo y convencimiento de los actores escolares, inciden en el fortalecimiento de los compromisos individuales y colectivos. Esto facilita el desarrollo de la propuesta y la consecución de los objetivos. En tal

sentido, la OC cumpliría el rol de articular las expectativas y aspiraciones de sus miembros, ya que brinda un marco colectivo y compartido institucional que, tanto desde lo simbólico como desde lo práctico, les garantizaría a los actores escolares que sus acciones particulares aportan al logro de apuestas colectivas mayores. De tal manera, uno de las funciones fundamentales que se reconoce a la OC sería su rol de eje de articulación y configuración de un sentido de comunidad entre sus miembros, aportando así a fortalecer el sentido de identidad y compromiso de estos con el despliegue de la propuesta, los objetivos colectivos y su sostenibilidad.

En palabras de uno de los directivos nacionales de FYA, “es aquí donde tú forjas ese espíritu de conjunto”. Estas palabras dan cuenta de un trabajo permanente de consolidación de la pertenencia a un colectivo dedicado al desarrollo de la propuesta de FYA. Un elemento destacado por otro de los directivos nacionales, es la posibilidad que tiene la OC de seleccionar directivos escolares comprometidos, “con vocación, que quiera mejorar la educación, que quiera meterse en la realidad del pueblo... porque si no, no se puede dar una respuesta eficiente”. (DIRECTIVA 1)

Lo presentado en este acápite evidencia, que desde la percepción de los entrevistados, la sostenibilidad de la propuesta de FYA radicaría en gran medida en garantizar el compromiso de sus actores, así como asegurar marcos de acción colectiva comunes que orienten y articulen sus expectativas, aspiraciones y acciones. En esa línea, el rol de la OC sería clave para garantizar que los actores educativos hagan suya la propuesta de FYA (conecten con el sentido de trascendencia individual y colectiva que esta brinda) y se comprometan con la apuesta política de la Red (a favor del desarrollo nacional y por medio de acciones orientadas a asegurar una educación pública de calidad). Este propósito se alcanzaría a partir de la institucionalización de espacios permanentes de definición colectiva en el que se reflexione sobre los objetivos y apuestas institucionales. También sería importante para alcanzar dicho propósito, el trabajo constante y consis-

tente para empoderar y comprometer a los actores escolares en relación con la apuesta FYA, partiendo de una selección de directivos escolares con disposición a comprometerse con la apuesta institucional. Finalmente, se promovería mecanismos de vigilancia y regulación institucional que aseguren la adhesión de sus miembros a los principios, objetivos institucionales y marcos de acción fundamentales.

## 1.2 El rol identitario de la Oficina Central

Según los entrevistados, un primer aspecto a resaltar sobre el rol identitario de la OC es su función para garantizar una cercanía emocional con los actores escolares, de manera particular, y con las escuelas desde una perspectiva colectiva. El vínculo con los miembros de la Red promovido de manera permanente por la OC, mediante mecanismos formales e informales, es considerado por sus miembros como un factor de éxito en la medida que se reconoce su efecto en un aumento de la identificación y el compromiso con el proyecto.

Así un aporte fundamental de la OC es brindar soporte emocional, apoyo y guía personal a los directivos y docentes miembros de la Red. Como lo evidencian las citas siguientes, esto se ve reflejado en políticas no formales, pero institucionalizadas, de “puertas abiertas” y de diálogo permanente.

Es muy importante que el maestro y la maestra se sientan acogidos, se sientan bien, que cuando tienen un problema saben que tienen alguien... con quien puedan hablarlo. (DIRECTIVO 1)

En la oficina hay una capacidad de acogida muy grande, aquí los directores pueden venir, llamar, te cuentan sus cosas, los escuchas... (voy entendiendo) que mi trabajo es estar con la puerta abierta... Es una fuente de servicios esta oficina y de aliento. Así voy entendiendo mi papel, una especie de personaje que trata de marcar un poquito un rumbo, animar a la gente, tratar de solucionar algunos problemas. (DIRECTIVO 2)

El establecimiento de relaciones de valoración, reconocimiento y acogida desde la OC, así como la creación de un vínculo cercano y permanente con los actores escolares, son elementos indispensables de la propuesta de FYA. Esta orientación institucional se sustenta en el principio rector de “el reconocimiento, preocupación y valoración del ser humano”. Así, la OC establece, con los directivos escolares y docentes, prácticas permanentes de reconocimiento y valoración de la persona detrás del cargo ocupado y confianza en sus capacidades personales y profesionales.

Un principio, que no es principio, pero que es importante en FYA, es... creer en las personas... en las potencialidades de las personas... si no creemos en nuestros maestros y directivos y no confiamos en ellos, no se puede mejorar la educación. (DIRECTIVA 1)

Tenemos maestros y maestras que tienen... muchas heridas no trabajadas, muchas situaciones de dolor que también hay que trabajar, por lo tanto también vamos impulsando talleres de persona y reconciliación, entonces eso ayuda mucho a que también el profesor se interpele con su propia vida, reconozca cuáles son sus heridas y trate de sanarlas. (EQUIPO TÉCNICO)

Un componente, que también conforma el rol identitario de la OC, es la función de protección de los docentes y directivos escolares. También destaca el papel que la oficina juega como mediadora ante conflictos o revirtiendo posibles abusos.

Entonces a mí todo esto me sirve para en el Ministerio poder decir: 'Señores, tenemos que hacer algo, los directores no pueden ser maltratados. Los nuestros... están protegidos por nosotros' (DIRECTIVO 1)

El profesor y director están muy unidos a nosotros y saben que nosotros los vamos a defender siempre, cosa que no ocurre en los colegios estatales. Los profesores se sienten... defendidos y... queridos. (DIRECTIVO 3)

El hecho de que los entrevistados perciban a la OC como la instancia que protege a directivos y docentes ante posibles abusos de instancias o funcionarios del sector educativo, responde a diversas situaciones que se han dado con las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL). A pesar de que existe un amplio consenso entre los directivos de FYA, con respecto a las buenas relaciones que se mantienen con el Ministerio de Educación desde la OC, también quedó patente que muchas escuelas de la Red se enfrentan a situaciones tensas y en algunos casos incluso de abuso o desinterés por parte de las instancias locales de gestión.

Entonces llegan los libros que da el Estado a la UGEL y a Fe y Alegría no dan, pero sí somos colegios nacionales. Entonces tenemos a veces que pelear con la UGEL. 'Bueno, los que sobren' y yo les digo: 'No, yo no quiero los que sobran, yo quiero lo que nos pertenece'. (DIRECTIVO 1)

Aunque también se destacó que algunas escuelas sí habían logrado establecer relaciones más fluidas con las UGEL, el que dicha situación no fuese lo común, habría llevado a que la OC asuma un rol de mediación con directivos y docentes ante las posibles tensiones que puedan surgir en la relación entre las escuelas de FYA y dicha instancia. En esa línea, en la OC existe la percepción de que en varias ocasiones las relaciones con las UGEL pueden dificultar el trabajo desarrollado por las escuelas pertenecientes a la Red.

Así, en términos de los entrevistados, la OC sería indispensable para garantizar el sentido de unidad, el compromiso colectivo y el sentido de trascendencia de los actores miembros de la comunidad FYA, en relación con la apuesta colectiva. Esto, debido al rol de la OC en la configuración de un sentido de comunidad, sustentada en el reconocimiento y valoración de los actores, tanto en su potencial en favor de la propuesta, como en su calidad de individuos multidimensionales; y por concebirse como el principal responsable de asegurar los derechos de los actores e instituciones escolares.

### 1.3 El rol técnico de la Oficina Central

La OC brinda apoyo técnico a las escuelas por medio de los equipos pedagógico, de técnica y pastoral, los cuales desarrollan un trabajo de formación y acompañamiento permanente. Estos tres equipos, desde sus distintas funciones, son los encargados de brindar formación a los equipos directivos y docentes de las escuelas, tanto de manera conjunta como en las visitas que se programan durante el año. También son responsables de monitorear y evaluar los procesos desarrollados sobre la base de la propuesta educativa y los objetivos establecidos.

En cada colegio de Fe y Alegría, los directivos tienen reuniones 2 veces al año en sus localidades, además, cada uno del equipo (pedagógico) tiene una persona que visita el colegio dos veces al año y suele estar tres, cuatro días monitoreando... El maestro está teniendo un acompañamiento, está recibiendo cursos, los directivos igual...

Hay una formación permanente y un acompañamiento que a mí me parece que es clave. (DIRECTIVO 2)

Tenemos cursos de verano, tenemos también capacitaciones durante el año, pero una estrategia fundamental es el acompañamiento. Para nosotros, formación y acompañamiento es como un binomio inseparable... Nosotros consideramos el acompañamiento como estar al lado de cada directivo; este equipo directivo, de cada profesor; este profesor al lado de cada alumno, para que el otro crezca y desarrolle lo más que pueda. (DIRECTIVA 2)

Un aspecto fundamental que cumplen los equipos técnicos de la OC es la preparación de materiales, documentos de trabajo, etc., tareas que se realizan sobre la base de dos principios fundamentales: el respeto al contexto escolar, lo que conlleva a adecuar las estrategias o recursos

según las necesidades y requerimientos particulares de las escuelas, y el reconocimiento y valoración del rol de los directivos escolares y docentes como interlocutores legítimos para la definición de los procesos de formación, acompañamiento y monitoreo. Por tal motivo, un aspecto importante sería el despliegue de estrategias de coordinación directa con los actores escolares para la definición, el desarrollo y la evaluación de los proyectos planificados.

A través de sus equipos técnicos la OC se hace presente en las escuelas y plasma en la práctica las apuestas pedagógicas y muchas de sus orientaciones institucionales. El acompañamiento realizado en el ámbito técnico incluye apoyo y asesoramiento sobre diversos temas y requerimientos que desde la OC se identifican como importantes en el marco de la propuesta institucional o que surgen por iniciativa de los centros educativos. En tal sentido, se destacó la importancia de garantizar que las propias escuelas se apropien de los procesos, asegurando "procesos de planificación en el interior del centro" (Equipo Técnico), para lo cual resulta fundamental el trabajo con los equipos directivos escolares.

...la formación de los directivos es esencial...para clarificar juntos debilidades, apoyarlos... Luego, en los equipos directivos tenemos 2 veces al año, que son los directores, subdirectores, para ir viendo por dónde ir caminando o profundizando algunos aspectos. (DIRECTIVA 1)

El apoyo técnico que brinda la OC también incluye los procesos de capacitación y actualización sobre el uso de herramientas pedagógicas entre los docentes. En eso consisten los cursos de verano señalados en una de las citas anteriores, los cuales se realizan en las grandes ciudades del país; los cuáles se complementan con las visitas regulares a los centros escolares. Estas visitas tendrían el propósito de fomentar procesos de evaluación colectiva, basados en el diálogo permanente y horizontal entre

instancias (OC y escuelas) y generar ambientes de escucha activa y espacios de reflexión en las propias escuelas.

... tenemos a personas que están constantemente vinculadas a los colegios: todo el equipo pedagógico, todo el equipo de técnica, ellos visitan constantemente los colegios. Cada pedagogo tiene unos colegios en Lima y en una zona del país. Entonces, constantemente ellos hacen visitas, en principio dos veces al año, y más si hay una problemática que lo requiere. Tú tienes este vínculo constante. A través de las visitas de FYA, encarnas FYA y sigues la gestión. (DIRECTIVA 1)

Un aspecto que surgió de manera reiterada entre los miembros de los equipos es que, aunque se reconoce un alto nivel de compromiso con la propuesta de FYA, se detectan aspectos que deben fortalecerse para estar mejor preparados individual y colectivamente. Por un lado, se planteó la necesidad de generar mayores espacios de coordinación, intercambio y reflexión colectiva entre las tres áreas de trabajo de la OC. Esto permitiría tener mayores insumos para acompañar a las escuelas de la Red, así como desarrollar relaciones y vínculos desde una perspectiva más integral. Los principales obstáculos identificados por los entrevistados para cumplir con este propósito son la necesidad de ampliar los equipos y las agendas tan recargadas que manejan.

Por otro lado, se identificó la necesidad de trabajar más en los propios procesos de capacitación y actualización técnica, lo que permitiría contar con mejores herramientas y más espacios de elaboración, o como lo señaló uno de los entrevistados, “apostar más por la gestión y construcción del conocimiento”. (EQUIPO TÉCNICO)

El rol técnico de los miembros de la OC se enfoca en capacitar y acompañar a las escuelas, desde una perspectiva colectiva e institucional, y a los docentes y directivos escolares en sus roles de manera particular. Particularmente,

el trabajo de acompañamiento incluiría las siguientes acciones principales: 1) Monitoreo (recopilación de información sobre aquellos aspectos más destacados para reconocer los avances, progresos y limitaciones respecto a lo planificado; 2) Asesoría en aspectos de gestión institucional y pedagógicas, así como definición de acuerdos para determinar las acciones de asesoría por parte de la OC; 3) Seguimiento de los acuerdos de mejora definidos durante la visitas de la OC, mediante trabajo posterior desarrollado en las propias escuelas.

Es importante destacar dos aspectos fundamentales: el primero es el empeño en garantizar que las escuelas y los actores escolares se apropien de la propuesta educativa de manera integral, así como de las acciones específicas para reforzar distintos aspectos de la gestión pedagógica. Como señala una de las entrevistadas, uno de los grandes retos del rol técnico de la OC es fortalecer a las propias escuelas en su trabajo educativo:

Al principio el acompañamiento en muchos colegios es más cercano, hasta que logramos que la comunidad educativa pueda descubrir los elementos fundantes de Fe y Alegría y se pueda entusiasmar... (DIRECTIVA 1)

El segundo es la promoción permanente de un trabajo compartido y colectivo con los actores escolares, que favorece su empoderamiento y la gestión autónoma de sus propios procesos:

Luego se llega a acuerdos, para ver por dónde... pero ellos tienen que descubrir por dónde tienen que ir, a partir de los acuerdos... con el equipo directivo y los profesores... para que puedan sentir que caminan junto con nosotros (OC) pero... independientes.

Este sería un principio enraizado en la gestión de FYA en el discurso de los miembros de la OC.

#### 1.4 El rol material de la Oficina Central

El último rol que se pudo identificar a partir de la reconstrucción realizada por los propios miembros de la OC, es el material. Este es el rol de proveedor, en términos logísticos, de los recursos necesarios y requeridos por las escuelas para poder garantizar su funcionamiento y su sostenibilidad. La responsabilidad de gestionar los recursos de la Red recaen en la OC y en ese sentido se convierte en un soporte fundamental para la gestión de las escuelas.

La Oficina Central es la que se encarga de las construcciones y las mejoras de muchos de los fondos de libre disponibilidad y también de proyectos (provenientes de donaciones). (DIRECTIVO 2)

Todo el colegio lo pueden poner como es suyo completamente, pero saben que cuentan (con nosotros)... la construcción la tienen... con nosotros. (DIRECTIVO 4)

Esta responsabilidad asumida por la OC provocaría una sensación de tranquilidad colectiva. Ahora bien, este rol podría haber generado malinterpretaciones por parte de algunas escuelas con respecto a las posibilidades financieras de la Oficina: "Ahora que estuve haciendo mis visitas, me ven como Rico Mc-Pato, me piden una, me piden otra cosa. Párenme de cabeza que no tengo de dónde sacar plata". Y como refiere el mismo entrevistado, la situación económica actual de la Red no es tan holgada como se podría creer debido a la disminución en los últimos años de la ayuda financiera internacional.

El 80% del presupuesto de Fe y Alegría lo cubre el Estado al pagar los sueldos a los maestros. Pero hay un 20% de presupuesto que el Estado no cubre y que nosotros buscamos fuera. De (este total), casi un 80% viene de proyectos de desarrollo. (Pero estamos) en un momento en que las entidades financieras están en crisis, reduciendo los montos de ayuda y... se han puesto más exigentes en el control. (DIRECTIVO 2)

Sin embargo, las entrevistas evidencian un amplio consenso con respecto a la importancia de la OC como proveedor material. La OC es considerada un actor fundamental en la gestión escolar y es un referente legítimo y validado por la Red. Se preguntó a los entrevistados por qué consideraban que se confiaba tanto en la OC y las respuestas obtenidas reflejan esta percepción:

Podría decir que es la gestión eficiente y austera de los recursos, materiales y económicos...es un aspecto que nos da la credibilidad...(porque) todo está en función de nuestro centro, que son los estudiantes. (DIRECTIVA 1)

(...)

Lo desarrollado en esta sección evidencia la existencia en el interior de la OC de una percepción consistente sobre el rol que asume como gestora de la propuesta institucional de FYA. En tal sentido, hay una percepción compartida entre directivos y equipo técnico, (no necesariamente declarada de manera explícita, pero sí presente en las declaraciones de sus miembros de manera consistente), de considerar a la OC como un marco de referencia clave para la acción institucional, soporte de la sostenibilidad de la propuesta y como un eje legítimo y primordial de articulación del colectivo de la Red FYA. En tal sentido, se considera que el funcionamiento del movimiento se basa en un trabajo complejo y multidimensional como se ilustra en la siguiente cita:

Fe y Alegría es una institución que es centralizada. A diferencia de otros Fe y Alegría que es más descentralizada. Es centralizada porque todo se ve desde aquí, se ve en la Oficina Administrativa, la Oficina de Proyectos, Oficina de Pedagogía, de Comunicaciones, las relaciones con empresas.... desde acá se acompaña a cada uno de las instituciones educativas... (se) acompaña a cada uno de los colegios. Desde acá, se gesta todo para el funcionamiento y gestión de los centros educativos. Cada año, tenemos una reunión con los directores, manteniendo cierta autonomía en la gestión propia de los

centros educativos. Hay talleres para los profesores, hay capacitaciones. La Oficina se encarga de mejorar la infraestructura, de ayudar a cada uno de los directores a ver el número de plazas que se necesite, de las capacitaciones, reuniones, de monitoreo constante a los docentes.

Ahora bien, durante la recopilación de información se detectó que los entrevistados cuestionaban el carácter centralizado de esta instancia. Diversos comentarios de los entrevistados plasmaban la preocupación por la dificultad que algunos de ellos han tenido para desarrollar un sistema descentralizado de gestión institucional. Anualmente desde la OC se organizan actividades descentralizadas y visitas a las escuelas de la Red, pero estos esfuerzos son percibidos como insuficientes. Como se indica en la siguiente cita:

Un tercer desafío... es el de la descentralización. No puedes llevar todas esas escuelas desde Lima. Es muy cabezona la institución. (DIRECTIVO 2)

El gran desafío para la Red en el Perú es promover un sistema descentralizado de gestión que distribuya las funciones entre las regiones y permita un soporte a las escuelas más ágil y con mayor continuidad. No obstante, la cuestión financiera actúa como barrera para avanzar en este sentido.

Nosotros quisiéramos tener oficinas regionales para poder descentralizar más, pero... es muy caro; los intentos que hemos hecho o nos los financian de fuera o no es posible, entonces no es sostenible el tener oficinas regionales porque en Lima todavía puedes obtener recursos, pero fuera de Lima no es tan fácil obtener recursos. (DIRECTIVO 1)

La sostenibilidad financiera es una preocupación señalada al menos en un par de ocasiones, principalmente porque en la actualidad el Perú ya no es considerado como un país de riesgo alto y por tanto recibe menos ayuda financiera por medio de la cooperación internacional.

## 2. LA MÍSTICA

Es considerada por nuestros entrevistados como un aspecto central de la propuesta de FYA. Los directivos como los equipos técnicos de la OC destacaron que en la base de la acción de FYA es posible reconocer un espíritu colectivo que se refleja en el despliegue de la propuesta y en la acción de los actores en los distintos niveles de gestión. Desde la perspectiva de los entrevistados, la "mística FYA" es un componente fundamental de la configuración de los sentidos compartidos y de la consolidación de un vínculo, tanto individual como colectivo, con los objetivos institucionales. Así la mística es un sistema simbólico legítimo y reconocido por los distintos actores, como sustento y marco de la acción colectiva.

Tras el análisis de la información extraída de las entrevistas, podemos establecer que la mística de FYA se subdivide en cuatro dimensiones. La primera de estas dimensiones es el compromiso de los diversos actores con la propuesta de FYA.

Es generar el compromiso de las personas, que hagan las cosas no porque es una obligación sino porque quieren hacerlo. Es transformar la obligación en algo que vas a hacer por gusto y por convencimiento personal... de (estar) haciendo algo muy importante...hacer que la gente sepa que está haciendo algo más grande... (y) mantener esta meta muy viva y muy permanente. (DIRECTIVA 1)

Este compromiso tendría una importante conexión con la vocación de los actores educativos y por tanto, se destacó el trabajo institucional para promover que los miembros FYA conecten su vocación educativa con los propósitos y apuestas del movimiento. Destaca como principal elemento de esta mística el compromiso de los directivos escolares y docentes con la propuesta y los cambios promovidos por medio de la educación. Como

lo indica una de las entrevistadas “una de las cosas fundamentales de Fe y Alegría es ese entusiasmo, esta mística de la directora y después del equipo de directivo y todos los docentes en la propuesta”. (Directiva 1)

Un aspecto fundamental desde la perspectiva de los miembros de la OC sería garantizar la trasmisión de este compromiso con la propuesta, desde los niveles más altos de la jerarquía hasta los propios estudiantes en las escuelas. En ese sentido, uno de los directivos de la OC, consultado sobre cómo definía la mística, señaló “que son profesores que tienen mucho interés en que sus alumnos aprendan... que se interesan por el alumno”. (DIRECTIVO 1)

Una segunda dimensión de la mística es el sentido de trascendencia. Más allá de la capacidad de la mística para generar un vínculo entre la vocación de los actores educativos con la propuesta, es necesario que este compromiso permita que sus acciones, expectativas y apuestas individuales, se conviertan en cambios trascendentes, tanto en individuos particulares, como en la sociedad en su conjunto.

Mantener esta perspectiva, este aliento de los profesores para darle sentido a lo que están haciendo, decir: lo que hago va más allá. (DIRECTIVA 2)

Los profesores de FYA se sienten inmersos en un proyecto educativo. No solamente son maestros que van a un colegio y enseñan, hay un proyecto detrás. (DIRECTIVO 1)

La mística dota de trascendencia la labor que desarrollan los diversos actores involucrados. Forman parte de un proyecto mayor que los motiva a hacer bien su trabajo y que sirve de base para el compromiso de los docentes y directivos de las escuelas con la propuesta de FYA, con sus estudiantes y sus escuelas. La trascendencia del trabajo y la convicción de los actores educativos, el efecto positivo que tiene en el futuro, se sustenta

en estructuras colectivas y marcos institucionales que les brindan las posibilidades de visualizar cómo avanzar y alcanzar sus visiones a futuro.

Una tercera dimensión es la disposición a invertir más tiempo del establecido en el desarrollo de la propuesta incluso en detrimento de aspectos personales. Como señala uno de los directivos, para ella la mística puede traducirse en “compromiso, dar el plus, lo gratuito, lo más posible, para que los otros se desarrollen integralmente”. (DIRECTIVA 2). Como indica otro directivo:

Aquí (OC) la gente está por pura camiseta casi. Para que te hagas una idea, yo gano como director tanto como un profesor que comienza en el colegio (privado), ese es mi sueldo y soy el director. Eso trae limitaciones... (DIRECTIVO 2)

Uno de los rasgos característicos de FYA es lograr que sus miembros se “pongan la camiseta” institucional y se involucren de lleno con un trabajo que excede, sin lugar a dudas, los parámetros formales y oficiales esperados de los actores escolares desde una perspectiva formal. Sin embargo, los mismos miembros de la OC reconocen esta inversión de tiempo puede provocar tensiones con la vida privada de los actores y generar un efecto de desgaste contrario a lo esperado.

Tenemos, por ejemplo, nuestros maestros, que hace varios años atrás podían intervenir, generar sus espacios de reflexión, ahora no pueden porque sábados y domingo están estudiando. Entonces, no tienen tiempo ni para su familia. (DIRECTIVO 4)

Como los colegios están constituidos por personas comunes, entonces mientras van pasando los años también va produciendo un desgaste y la persona no es la misma que cuando empezó, jovencita, sin hijos, ya tiene otros compromisos, entonces va generándose un desgaste. (DIRECTIVA 1)

De las entrevistas se deduce que el compromiso de los actores educativos estaría asociado a la valoración hacia el compromiso de los actores religiosos, vinculados históricamente al movimiento. Es decir, "la mística" aparentemente tiene mucha relación con el carácter religioso del movimiento, asociándola con características propias de las congregaciones.

Hay un compromiso de la persona por el cuidado del otro... puede ser por el hecho de que hay una congregación religiosa que le imprimen un carácter en cada institución educativa. (DIRECTIVO 3)

La cuarta dimensión es el compromiso preferencial hacia el ser humano. Esto implicaría, por un lado, el reto de trabajar por los sectores y colectivos más necesitados, fundamento clave de la "educación popular" que propugna FYA.

Es la opción por el que más necesita... en nuestros colegios ahora, en general en todo el sector educativo, hay chicos muy propensos a las pandillas... ligados o también muy propensos a la droga, al alcohol, entonces, tú no ganas nada diciendo que un chico es un estorbo, que está malogrando, que se vaya... tú tienes que tratar de rescatarlo, hacer todo lo posible para ayudarlo a cambiar, a reaccionar. (EQUIPO TÉCNICO)

Este compromiso implica el trabajo por el reconocimiento y la valoración de la dignidad de las personas, los estudiantes y los actores educativos, así como de su multidimensionalidad como sujetos. En tal sentido, se reconoce que la propuesta de FYA pretende "ser un referente distinto en el sentido de (querer) formar seres humanos dignos" (Equipo Técnico), y a su vez ser un modelo de formación integral, en el que lo académico sea de suma importancia, pero sin opacar la formación de ciudadanos en valores, sentido crítico y capacidades como agentes de cambio.

Porque yo creo que si sacamos gente muy capaz, muy capacitada, muy estudiosa, muy no sé qué. Pero no, no saben ser ciudadanos, no sabe ser solidario, entonces no, hemos perdido el tiempo viendo que sabe muy bien matemáticas...aprendido a leer mejor que otros, pero si no son ciudadanos, entonces hemos perdido el tiempo. (DIRECTIVO 1)

En este sentido la mística de FYA incluye la aspiración colectiva de aportar en la formación y socialización de seres humanos competentes, orientados hacia su sociedad y su entorno y capaces de reconocerse como agentes de cambio en el marco de su propia libertad, como principio constitutivos de su individualidad.

Entonces que sea algo que realmente... ayude a construir... un ser humano con valores... que mira a la trascendencia, por lo menos como reflexión, o (que) tomará la opción que desea. (DIRECTIVO 1)

Esta apuesta institucional se concebiría, no solo como una aspiración colectiva, sino como un elemento transversal presente en los procesos de formación y acompañamiento de los actores escolares en su conjunto.

Finalmente, los aspectos destacados anteriormente se sostendrían en el cuidado del "otro" como principio básico de las relaciones institucionales. Como lo plantea el testimonio de uno de los directivos, un aspecto clave de la mística de FYA es el compromiso humano de los actores educativos y la responsabilidad que espera que cada uno asuma con el otro y con el colectivo: "Hay un compromiso de la persona por el cuidado del otro, el otro clama que yo sea responsable por lo que estoy haciendo". (DIRECTIVO 3)

Así, la mística de FYA se reflejaría en un clima de convivencia caracterizado por la cercanía entre actores y niveles de gestión en la cotidianidad de las

escuelas: "Tú visitas un colegio y... ves cariño, afecto... un niño se te acerca y te saluda afectuosamente. Los profesores tratan con respeto y cariño".

(...)

Desde la perspectiva de los miembros de la OC, el despliegue de la propuesta se basa en un espíritu compartido por los distintos actores, en los diversos niveles de gestión de FYA. Esta mística, como la denominan, sería la base, tanto de las apuestas colectivas del movimiento, como del entramado de relaciones que determinan los marcos de convivencia de la comunidad educativa.

Un aspecto que las y los entrevistados mencionaron de manera reiterada fue el reconocimiento de que la trasmisión de la mística de FYA depende directamente del esfuerzo del colectivo en reforzarla y, portanto, era producto de la propia acción institucional. En este sentido, los entrevistados consideran a la OC como la instancia clave para la reproducción y sostenimiento de este sistema simbólico compartido, lo cual concuerda con lo desarrollado en la sección anterior, en torno a sus roles político e identitario.

### 3. AUTONOMÍA FUNCIONAL

Los miembros de la OC destacan la autonomía funcional como un principio fundamental de la propuesta de FYA, que garantiza la coordinación con las escuelas, así como la articulación de sus gestiones con las del movimiento. La autonomía funcional es entendida como la gestión independiente por parte de los directivos de cada colegio, según el contexto en el que se inscribe la escuela y las cualidades de los miembros del centro educativo, pero siempre en función de los objetivos institucionales difundidos y compartido por toda la red. En tal sentido, da cuenta de la capacidad

de las autoridades escolares de asumir la gestión de sus centros pero adscribiéndose al marco colectivo.

Estamos trabajando en conjunto porque tenemos algo que es... la autonomía de cada colegio. No es una autonomía total porque tú tratas de tener un trabajo en conjunto ya que tenemos objetivos comunes, tenemos un nivel de articulación entre los colegios. (DIRECTIVA 1)

Institucionalmente tenemos lineamientos comunes, que nos dan unidad en la diversidad, pero en nivel de la escuela la gestión es autónoma, o sea, no se sale de la esencia de lo que implica ser parte del movimiento, pero... cada equipo directivo toma sus decisiones de acuerdo con la realidad de su contexto y de su situación. (EQUIPO TÉCNICO)

Así, la autonomía funcional se reconoce como un principio rector de la gestión del movimiento, que implica el reconocimiento desde la OC de la importancia de fortalecer a los actores escolares para que asuman su responsabilidad de conducción institucional. Esto a su vez pasaría por asegurar que estos actores se empoderen de los diversos componentes de la propuesta educativa. Como señaló uno de los miembros del equipo técnico, no solo basta con trabajar para que los actores de manera individual se empoderen como agentes de cambio, sino que "es necesario desarrollar la autonomía... porque si estamos buscando el empoderamiento de las personas también los equipos tienen que ir asumiendo independientemente toda la gestión en el centro". (EQUIPO TÉCNICO)

Asimismo, desde la perspectiva de la OC, promover la autonomía funcional pasaría por fomentar el desarrollo de capacidades de los actores escolares para trabajar según los contextos en los que se inscriben sus escuelas. Por contexto, según los testimonios, se entiende la realidad de la comunidad, sus problemáticas sociales, las realidades familiares de los escolares, etc.

La esencia de lo que es ser Fe y Alegría, eso es común a todos, pero cada equipo directivo toma sus decisiones de acuerdo con la realidad de su contexto y de su situación. (EQUIPO TÉCNICO)

La autonomía funcional busca crear un tipo de relación horizontal entre la OC y las escuelas que genere un sentido compartido de gestión y que rompa con la imagen “fiscalizadora” de las instancias superiores. Según el testimonio de una de las directivas de la OC, el propósito de promover la autonomía es romper con los prejuicios que muchos actores escolares tienen por sus experiencias previas y promover una nueva perspectiva que lleve a que “el profesor te reclame porque tú lo vas a ayudar profesionalmente y para mejorar sus resultados. El asunto nuestro es pasar de esta idea de control a la idea de acompañamiento”. (DIRECTIVA 1)

Este logro pasaría por el fortalecimiento de relaciones con las escuelas caracterizadas por la confianza, la horizontalidad y la búsqueda de consensos. El trabajo con las escuelas debe partir de acuerdos colectivos, que no se perciban como “imposiciones” y, en todo momento, la OC debe mostrarse como un agente al servicio de los requerimientos y necesidades de las escuelas. Esto explica, como evidencia la cita siguiente, la percepción compartida en la OC acerca de la importancia de ser un ente regulador de la propuesta:

Por eso yo creo que también tenemos colegios iguales y diferentes, porque nosotros posibilitamos que cada equipo se apropie de la propuesta y que la contextualice, y que ellos puedan tomar decisiones independientes, autónomas, pero desde la identidad de Fe y Alegría... Para nosotros, por ejemplo, es importante que no nos consideren como autoridades de ellos. (DIRECTIVA 2)

Una propuesta destacada en un par de testimonios para fortalecer la autonomía fue la consolidación de los espacios de gestión compartida en las escuelas, los denominados “equipos directivos”:

En esta propuesta de acompañamiento uno de los puntos por ejemplo... es una gestión directiva compartida... una práctica que hemos venido impulsando... y que cada vez ha ido cobrando más presencia y creo que permiten una gestión más acorde con lo que esperamos. (EQUIPO TÉCNICO)

Estos espacios se destacaron como importantes por su rol para facilitar la participación, uno de los fundamentos y valores principales de la gestión de FYA, en la medida que aportaría a promover mayores niveles de empoderamiento por parte de los equipos escolares. Asimismo, como evidencia el siguiente testimonio, se reconoce como clave para la promoción de procesos de toma de decisión inclusivos con los actores escolares, fomentando visiones colectivas, tanto de la gestión de la información como de sus decisiones:

La participación, no solamente en un primer nivel, que sería la información, sino también, en la medida de las posibilidades, decisiones también compartidas en el equipo directivo”. (DIRECTIVA 2)

Ahora bien, la recopilación de información en el interior de la OC, puso en evidencia que la consolidación práctica de la autonomía funcional dependería en gran medida del vínculo establecido entre la OC y los equipos directivos de las escuelas. La primera, sería la instancia responsable de garantizar los espacios de trabajo colectivos y el conjunto de procesos que respaldaría la gestión de los directivos en cada colegio y que garantiza que dicha gestión esté acorde a la propuesta general de la red. Mientras que los directivos escolares serían los responsables de fortalecer los procesos internos en el marco de las apuestas colectivas a partir de un vínculo directo y principal con la OC.

Sería fundamental, por un lado, el vínculo con respecto a la capacitación y asesoría, reconociendo como muestra el siguiente testimonio, el rol de los directivos para replicar en sus escuelas lo trabajado en relación con las

apuestas y objetivos institucionales: “Tú lo haces con un grupo de personas para que ellas a su vez repliquen en el colegio las cosas, los subdirectores se les da capacitaciones especiales para que ellos repliquen esto en los colegios”. (DIRECTIVO 1)

Por otro lado, este vínculo con los directivos es el medio principal de entrada de la OC a las escuelas. Solo a partir de la coordinación con los directivos escolares, la OC despliega los procesos de acompañamiento, explicados anteriormente:

Hacemos junto con ellos... procesos de generación, de construcción de conocimiento para poder dar respuesta a las necesidades que ellos tienen, entonces ya a nuestro ingreso, cuando vamos es una primera reunión con el equipo directivo —que es el nexo principal, actor que nosotros cuidamos— y luego después de dialogar, de ver en qué están y nosotros también plantear lo que nosotros un poco lo que vamos en esa visita, es una agenda compartida, ya nos ponemos de acuerdo para visitar aulas. (EQUIPO TÉCNICO)

Uno de los principales factores de éxito de la propuesta de FYA, en el que coincidieron los actores entrevistados, es la identificación y el compromiso de los actores escolares con el proyecto educativo, en la posibilidad de fortalecer “ese sentido de autonomía funcional por parte de los directores que tienen capacidad de tomar decisiones y de dirigir realmente al colegio”. (Directivo 2). La importancia de los directivos en este sentido, se expresó también en la relevancia que desde la OC se le dio al “carisma” que los directivos imprimían en sus escuelas, entendido como el estilo de gestión y organización de la cotidianidad escolar, como una expresión clara de la autonomía funcional.

Los directores de Fe y Alegría tienen autonomía, ellos son los que toman las decisiones en su colegio, naturalmente hay un ideario común que es el eje alrededor del cual giramos todo, pero cada director en su colegio pone su propio carisma. (DIRECTIVO 1)

(...)

La autonomía funcional es un principio práctico fundamental de la propuesta de gestión de FYA, fomentando que cada institución educativa se consolide como un centro de gestión autónoma, en el marco de las apuestas y objetivos institucionales. Un elemento que de manera consistente fue señalado por los actores entrevistados, es la importancia del vínculo entre la OC, como instancia representante y reguladora de la propuesta institucional; y los directivos, como actores claves en la conducción de las escuelas. En ese sentido, destaca el convencimiento de que un factor de éxito de la propuesta de FYA es el hecho de que los directivos cuenten con autoridad y poder real para la gestión de sus escuelas.

Asimismo, se realza la posibilidad que tienen las propias escuelas de conducir los procesos de selección de sus docentes —identificando a las personas más idóneas según sus contextos y particularidades—. Esto fue señalado en algunos casos como un factor clave de la gestión educativa, sin embargo, quedó claro también que la discrecionalidad de los directivos en las escuelas FYA para la selección docente habría ido disminuyendo a raíz de los procesos de evaluación recientes promovidas por el Ministerio para la incorporación a la carrera magisterial. De tal manera, quedó la inquietud acerca del peso relativo de dicho factor con respecto al éxito del modelo.

#### 4. ACTORES ESCOLARES: DIRECTIVOS COMO FIGURAS CENTRALES

Durante el desarrollo de las entrevistas, una de las preguntas realizadas buscó identificar cuál era el actor central de la propuesta de gestión de FYA. Los distintos actores destacaron la figura de los y las directoras como la más importante, definiéndolos como actores de “una autoridad muy grande en el colegio”. (DIRECTIVO 3)

Los testimonios de los entrevistados dan cuenta de una percepción compartida sobre el rol de los directores como indispensable para la conducción de las escuelas.

Indudablemente el director es muy importante, el director es el que tiene que liderar todo el proceso. Sea que esté más dedicado a lo administrativo, a lo pedagógico, a lo que sea, el director tiene que liderar. (DIRECTIVO 1)

La sistematización de la información recogida mostró el reconocimiento desde la OC, de tres funciones que asumen los directores en sus escuelas. En primer lugar, se destacó su liderazgo en la consecución de los resultados educativos esperados y en la organización y funcionamiento de las escuelas, orientándolos con el logro de los objetivos establecidos.

Para mí son los directores (...) dentro de la propuesta los directores pueden, digamos, lograr las metas educacionales que se propone en un colegio, llevar a cabo la propuesta educativa, generar su comunidad educativa, ¿no? Es muy importante por eso la formación a los directivos. Pero también eso no va solo si es que no hay una buena selección de sus docentes, aunque claro, eso responde al director. (EQUIPO TÉCNICO)

Como se evidencia en el testimonio anterior, se concibe a los directores como responsables de garantizar que, tanto la organización de la escuela como el quehacer de los actores escolares, se orienten hacia los objetivos institucionales. Esta valoración del aporte de los directores a la gestión de FYA es consistente con la concepción del director como aquel actor que: por un lado, facilita y garantiza la articulación entre los esfuerzos y planteamientos institucionales de la Red y la gestión escolar; y por otro lado, es responsable de garantizar la transmisión, reproducción y despliegue de la propuesta educativa de FYA en su escuela. Finalmente el director es agente de reconfiguración y validación de la propuesta al participar

de manera regular en los espacios colectivos de reflexión institucional y planeamiento estratégico.

En segundo lugar, también es evidente la importancia que se les da a los directores como garantes y promotores de la mística y sentido de comunidad de FYA. Como destacaron los entrevistados, el director es concebido como el principal responsable, por un lado, de fomentar un clima educativo y organizacional en donde se fortalezca el sentido de cuidado de los miembros de la comunidad, y por otro lado, de promover el compromiso de los actores escolares, especialmente los docentes, con el desarrollo y fortalecimiento de la propuesta.

A mí me parece clave la dirección, el liderazgo... es fundamental. En cualquier colegio, si no tienes un director que la vea, que lidere, que genere empatía y compromiso, no funciona. El otro factor es el clima, pero está muy vinculado con la dirección. (DIRECTIVO 2)

Así, una de las funciones clave de la dirección es fortalecer el clima institucional – caracterizado por una perspectiva de comunidad - para que los actores educativos se identifiquen y comprometan —“se mojen”, como señaló uno de los entrevistados—. En esa línea, se considera que los directores deben asumir el rol de acompañamiento —similar al que asume la OC para toda la Red— tanto con su comunidad escolar, como con sus actores:

Los directores, al igual que nosotros, su rol es acompañar... la función directiva, es estar cercano al maestro, también de ayudarlo en sus necesidades, el saber por dónde tienen que trabajar con los chicos. (EQUIPO TÉCNICO)

Se hizo hincapié en la importancia de la función pedagógica que cumplen los directores en las escuelas. Se reconoce en los directores la potestad, haciendo uso del principio de autonomía, de reformular y liderar en la escuela

la propuesta pedagógica de FYA, la cual se basa en el concepto de educación popular. Concretamente, como plantearon los miembros de los equipos técnicos, se les reconoce a las y los directivos la función de monitoreo y acompañamiento de sus equipos en torno al despliegue de la propuesta y las apuestas particulares definidas en coordinación con la OC y se les destaca como “los coordinadores pedagógicos” en los centros escolares.

También liderazgo de la Dirección, esto es fundamental también... la capacidad de manejar el asunto, no solo (administrativo) sino pedagógico. Buscamos que el director lidere también el proceso de enseñanza-aprendizaje, que no es solamente (lo administrativo). (DIRECTIVA 1)

Así, se plantea la necesidad de ir más allá de concebir el rol de los directivos como meramente administrativo, tarea que puede ocupar la mayor parte de su día a día y termina muchas veces alejándolos de los otros procesos de gestión escolar – para promover que éstos se vinculen directamente con los procesos y metas institucionales y pedagógicas. Este es un objetivo complejo y por tal razón, los entrevistados hicieron hincapié en la importancia del papel complementario que ejercen los subdirectores. Aunque dicha posición no exista formalmente (reconocida por el sector) en todas las escuelas, en el marco de la propuesta de FYA, se optó por generar dicho rol en todos los casos posibles, debido a su relevancia para la gestión pedagógica y para devolverle a los y las directoras su rol integral, como gestores escolares. Se concibe a los subdirectores como los actores que, en la práctica, asumen la función de los directores de estudios y desarrollan actividades cotidianas de acompañamiento “pedagógico del colegio que trabaja con los profesores, les enseña a hacer un currículo, entra a los salones”. (Directivo 1). Esto no significa que los directores pierdan su carácter de líderes pedagógicos, pero permite consolidar prácticas de acompañamiento y monitoreo constante en las escuelas.

La existencia de los subdirectores plantea, en el marco de la propuesta de FYA, una figura de responsabilidad y liderazgo compartido. La noción de complementariedad entre ambos roles es tan evidente, para el discurso de los miembros de la OC, que se da por descontado la posibilidad de que los actores internamente, aprovechando la autonomía con la que cuentan, puedan distribuirse funciones específicas, como evidencia el testimonio del directivo antes señalado: “Ahora, en algunos colegios resulta que el director tiene más capacidad para lo pedagógico y el subdirector más para lo administrativo, bueno, entonces el subdirector asume esa parte administrativa”.

El reconocimiento del valor complementario de ambos actores para la gestión escolar habría llevado a la reconfiguración reciente de la estrategia de capacitación promovida desde la OC, desplegando acciones específicas para los subdirectores, pero como se hizo hincapié en más de una ocasión desde una perspectiva de tratamiento conjunto de ambos actores. Esto por el reconocimiento de que promover un trabajo articulado y complementario entre ambos, por un lado, tendría un efecto positivo en la gestión escolar, particularmente, con respecto a la dimensión pedagógica y; por otro lado, por el reconocimiento de que dicho trabajo en equipo aportaría a la consolidación de la comunidad escolar. Como plantea el siguiente testimonio, es importante ser conscientes de “que el trabajo de los directores y los subdirectores es tremendo, por eso hay que fortalecerlos mucho y hay que darles su espacio”. (EQUIPO TÉCNICO)

Es importante remarcar que los directivos (directores y subdirectores) suelen ser vistos desde la OC como intermediarios y garantes en las escuelas de la propuesta y objetivos FYA. Esto se reflejaría en un mayor vínculo desde la OC con ellas y ellos a través de un despliegue mayor de actividades dirigidas a su formación y desarrollo, así como en la definición de las apuestas escolares. Asimismo, se reflejaría en el rol de la Oficina en proteger del trabajo de los

directivos, en la medida que se considera que en muchos casos el sistema educativo público del país es hostil hacia estos actores.

Yo creo que hay un problema muy serio en la educación del país y es que no se cree en los directores, no se les da autonomía a los directores, los directores son los más machacados del sistema. (DIRECTIVO 1)

Así, la información recopilada daría cuenta del rol fundamental que desempeñarían los directivos, directores y subdirectores, en el marco de la propuesta de FYA. Estos actores cumplirían una función de puente entre la propuesta (sus principios, apuestas, orientaciones y objetivos estratégicos) que se madura y promueve desde la OC con los diversos actores que son parte de la escuela que estos actores dirigen. Es importante remarcar que desde la percepción de los miembros de la OC, más que los directores, el liderazgo y la conducción escolar recaerían en el binomio directores-subdirectores, considerado por los entrevistados como una pieza central del proceso de gestión escolar.

Aunque la valoración hacia los distintos actores escolares es evidente, todos fueron ubicados en una posición menor de autoridad, poder e influencia en la gestión escolar que los directivos. En el caso de los docentes, se les percibe como actores importantes en el desarrollo de la propuesta pedagógica y por su relación directa con los estudiantes. Sin embargo, su rol queda subordinado al de directores y subdirectores, en la gestión escolar. Según los siguientes testimonios, incluso en aquellos casos específicos en que se valoró a los docentes como actores claves para la gestión, se planteó la vinculación con el rol de los directivos:

Indudablemente el director es muy importante, el director es el que tiene que liderar todo el proceso... Segundo, los profesores son fundamentales, yo no puedo concebir un colegio sin profesores. (DIRECTIVO 1)

Una escuela Fe y Alegría, sin un buen equipo de directivos que tenga clara la misión, la razón de ser de su escuela, que no tiene clara la necesidad de conformarse en equipo, de idear lo pedagógico, de poner todo al servicio de los chicos (no funciona)... pero, a la vez, qué haces con un equipo muy claro pero que tienen una comunidad docente que va por otro lado... Es que hay una combinación de fuerzas. (EQUIPO TÉCNICO)

En el caso de las madres y padres de familia, la consideración recogida en la OC tiene un carácter más práctico. El principal aporte que se les reconoce sería de apoyo material o logístico, desde los momentos de fundación de la escuela, por ejemplo, para garantizar la disponibilidad del terreno y el local de las escuelas, hasta la cotidianeidad institucional brindando apoyo en el mantenimiento de las instalaciones.

Los padres participan. Al principio, es óptima, cuando un colegio inicia... entonces, la participación de los padres es total...en todo, no solamente en complementación de materiales, (sino) para echar una pared o para limpiar las clases de los pequeñitos. (DIRECTIVA 2)

Por eso encuentras padres comprometidos con el colegio, permanente presentes en la limpieza, faenas comunitarias en el colegio. Entonces, toda la comunidad educativa está involucrada. (DIRECTIVO 3)

Esta percepción se refuerza en la medida que algunos testimonios apuntan a destacar que las familias podrían, en algunos casos, interrumpir la gestión escolar:

Conforme pasa el tiempo, la participación disminuye. Sobre todo en los últimos años...por toda esa campaña del MINEDU que los padres tienen derecho a reclamar, a enjuiciar... (DIRECTIVA 2)

Hay que estar con mucho cuidado porque hoy en día... la mayor fuente de conflicto en los colegios son las cuotas de APAFA. (DIRECTIVO 1)

En tal sentido, aunque en un par de comentarios de las mismas personas de las cuales hemos usado sus testimonios, se señala la importancia de fortalecer las capacidades de las madres y padres de familia para que participen más en la escuela, se hizo evidente una percepción no siempre positiva con respecto al aporte de estos actores, más allá de su aporte en términos materiales.

Por su parte, los estudiantes, aunque muy valorados por ser "la opción de vida" del movimiento FYA, como se evidencia en el siguiente testimonio, se les consideraría más como receptores de la propuesta y de las acciones institucionales, que agentes de la gestión escolar: "por ellos es que estamos haciendo todo esto lo que hacemos, y todos los demás tenemos que mirarles a ellos y todo nuestro trabajo tiene que estar desarrollado". (EQUIPO TÉCNICO)

A partir de las entrevistas realizadas, es claro que desde la OC se reconoce a los padres de familia y el entorno como actores muy relevantes en el inicio de una escuela, concretamente en la fase de construcción. Después su nivel de involucramiento disminuiría, cobrando relevancia en actividades que no influyen de forma explícita en la gestión. Asimismo, percibimos que los estudiantes tienen más participación en actividades extracurriculares promovidas por el área pastoral, que en la gestión de las escuelas. Estas actividades pastorales en percepción de los actores de la OC tendrían el propósito de aportar en la formación integral de los estudiantes, sin embargo, no fue evidente el reconocimiento de estos sobre el efecto de dichas estrategias en para promover la participación estudiantil y su formación ciudadana.

## 5. EL COMPONENTE RELIGIOSO DE FE Y ALEGRÍA

Los miembros de la OC resaltan la importancia que tienen las congregaciones religiosas en la gestión de FYA, concretamente con respecto a su sostenibilidad. Los entrevistados reconocen el valor y la relevancia de las congregaciones religiosas involucradas en la puesta en marcha del proyecto educativo de FYA, desde distintas perspectivas. Un primer aspecto destacado por los entrevistados fue el aporte de las congregaciones en el compromiso y la dedicación a la propuesta, fundamental para la continuidad en el tiempo de la misma.

La mayoría de colegios tienen una comunidad religiosas. Las monjitas... yo me saco el sombrero por ellas. Creo que es clave su presencia, liderazgo, credibilidad, confianza... dan permanencia, estabilidad. (DIRECTIVO 2)

El hecho de contar con personas trabajando en y por el proyecto casi con dedicación absoluta, como se ha señalado en más de una ocasión, se destacó como un aspecto clave que permite el fortalecimiento y continuidad de la propuesta educativa. En esa línea, el que la vida de los religiosos esté abocada a las labores de la congregación, se reconoce como un punto de quiebre en términos de dedicación y compromiso.

Los religiosos dan su vida, envejecen en nuestras escuelas, viven en el lugar, tiene más tiempo para dedicarse no solo a la escuela sino a la comunidad, participan, es parte de su vocación. (EQUIPO TÉCNICO)

Esto, va de la mano con el apoyo orgánico con el que los actores religiosos cuentan a la hora de involucrarse con la propuesta de FYA. En tal sentido, como señalaron los entrevistados, los religiosos tienen "en la comunidad cuatro o cinco hermanas que están trabajando en varias áreas". (DIRECTIVO

2), lo que les brinda un soporte institucional permanente en el desempeño de sus labores y en términos personales, lo cual es considerado desde la OC como un valor agregado fundamental.

En segundo lugar, se destacó la importancia de las congregaciones como agentes que aportan altos niveles de credibilidad y legitimidad institucional para el movimiento de FYA. Esto se daría, como lo señaló una de las entrevistadas, por la credibilidad de la que goza la Iglesia Católica en el seno de nuestra sociedad, lo que conlleva a que los padres, madres y educadores prefieran contar con una congregación religiosa en la conducción de sus escuelas. Asimismo, favorecería que los actores educativos desarrollen una mayor identificación con el colectivo, en la medida que perciban que las apuestas conjuntas en las que enmarcan sus proyectos personales “no es gestionada por una persona, es una institución que está gestionando”. (Directiva 1). Esto tiene una incidencia importante en la percepción de los actores, por lo que respecta al fortalecimiento de su sentido de pertenencia a una comunidad educativa mayor, particularmente por la posibilidad de conectar con el “espíritu” religioso que las congregaciones brindan.

Un tercer aspecto es el reconocimiento colectivo sobre el mayor peso, legitimidad y manejo que los directivos escolares religiosos tienen en la conducción de las escuelas, concretamente, en comparación con los directivos laicos. Según la percepción de los entrevistados, los directivos escolares religiosos son mejor acogidos en las comunidades en las que se inscriben las escuelas, así como entre los actores educativos, debido a las características positivas asociadas con lo religioso (como honestidad, compromiso, dedicación, etc.). Esto les permite contar con una credibilidad (producto de las construcciones sociales y culturales reproducidas en el tiempo), incluso anterior a su propia gestión. Esto sería una ventaja comparativa en relación con directivos laicos, debido a que desde la comunidad se les reconoce a priori como actores legítimos y con autoridad para conducir las instituciones escolares: “Nosotros... a los religiosos les

hemos dado un poder...el padrecito, la madrecita, de hecho, ya tiene un lugar aunque no se lo haya ganado”. (EQUIPO TÉCNICO)

Los directivos religiosos parten con un margen de ventaja que les brinda la comunidad para desarrollar sus proyectos, como señala uno de los directivos: “La gente no ve igual al laico que al cura...(les) permiten un montón de metidas de pata que al laico no se las tolerarían”. (DIRECTIVO 2). Así pues, desde la institucionalidad de la OC - principalmente entre los directivos, aunque se reconoce que los directivos laicos realizan una gestión eficiente y eficaz, se hizo evidente una valoración relativamente mayor hacia los directivos religiosos, con respecto a sus capacidades para conducir de manera más fluida y sostenible las escuelas.

Un cuarto aspecto destacado es que las y los directivos religiosos son valorados positivamente como actores capaces de consolidar su autoridad en el interior de las escuelas y de promover un mayor sentido de comunidad entre los actores educativos. Este reconocimiento se debería a que en la sociedad peruana son considerados como referentes éticos y por su reputación de tener una mayor capacidad en materia de conducción educativa y en las labores que esta función demanda.

Los religiosos dan su vida, envejecen en nuestras escuelas, viven en el lugar, tienen más tiempo para dedicarse no solo a la escuela sino a la comunidad... es parte de su vocación. (EQUIPO TÉCNICO)

Ahora bien, la recopilación de información puso en evidencia al menos dos preocupaciones que tiene la propia OC en torno al peso relativo de lo religioso en el marco del despliegue de la propuesta educativa de FYA. Una primera preocupación está asociada con la situación de los directivos laicos y cómo lograr empoderarlos de tal forma que estos puedan equiparar sus posibilidades a las de los directivos religiosos respecto a la conducción y gestión de las escuelas. Esta preocupación se vincula a un hecho concreto

al que se enfrenta actualmente la Red FYA, que es la disminución de los directivos y congregaciones religiosas.

Entonces, esto es nuestra preocupación... ir formando a personas que puedan asumir más responsabilidad... cada vez que ha habido la salida de una congregación, buscar un profesor cualificado que pueda asumir y funcionar. Es otra perspectiva y tenemos que pensar en la forma en que se va a multiplicar y pensar muy bien un proceso de selección y de formación de estas personas. (DIRECTIVA 1)

Un aspecto fundamental es el apoyo que los directivos reciben cotidianamente en sus labores de gestión institucional, el cual, para el caso de los religiosos, se sustentaría mediante las propias congregaciones. Un segundo aspecto es la disponibilidad de tiempo que un directivo (o incluso docente) laico pueda invertir en el despliegue de la propuesta; como lo indica un miembro del equipo técnico también hay una diferencia en relación con los religiosos, ya que "tú a la religiosa, al religioso, lo tienes de 7 am y no sabes hasta qué hora, los tienes sábado y domingo... la religiosa va a estar, por cualquier situación. El laico, no..., porque el laico tiene vida privada, tiene esposa, tiene esposo, tiene hijos". Esta es una situación que supone una diferencia comparativa significativa entre las posibilidades de un tipo de dirección y de otro, y plantea desafíos para la gestión institucional.

Un segundo cuestionamiento es cómo garantizar ciertos niveles de unidad institucional a pesar de articular a casi cincuenta congregaciones religiosas. Aunque se reconoce que estas organizaciones aportan "un espíritu y una continuidad", como señala una de las directivas de la OC, "el reto también es armonizar carismas, lo específico de cada congregación". (DIRECTIVA 1). En esta línea, un aspecto planteado por uno de los directivos, fue la importancia de reconocer que existen aspectos de la propuesta de FYA que permite que las congregaciones articulen sus apuestas con

las apuestas y objetivos colectivos del movimiento: "Encuentran que la mística congregacional engancha con lo que estamos planteando en el colegio". (EQUIPO TÉCNICO). Uno de estos aspectos sería la mística —aspecto antes desarrollado—, que, entre otras cosas, se traduce en el compromiso y dedicación por "los más necesitados".

## 6. INQUIETUDES EN TORNO A LOS HALLAZGOS DEL CAPÍTULO

En este breve acápite final queremos presentar algunas de las inquietudes y preguntas sobre la gestión de FYA que surgieron de la indagación realizada con los miembros de la OC y que aportaron en el diseño de las herramientas de investigación utilizadas en el trabajo de campo llevado a cabo en seis escuelas de la Red.

- ¿Es posible concebir, en términos prácticos, el despliegue de la propuesta de FYA y el funcionamiento de la Red, si no existiese una instancia que asumiese los roles desplegados por la OC? En ese caso, ¿qué entidad podría asumir sus roles? ¿Habría algún rol prescindible para el éxito en la gestión de FYA?
- ¿Hasta qué punto el rol identitario asumido por la Oficina Central —de la que hicimos referencia en el punto 1.2.— aporta al fortalecimiento de la denominada "mística FYA" que se describe en el punto 2?
- ¿La denominada "mística FYA" ayuda a reducir los niveles de desgaste al que en algún momento se hizo mención? ¿Es un factor de posible desgaste?
- ¿El tiempo y las energías depositadas en la propuesta de FYA por parte de directivos se da en gran medida porque ellos, en su mayoría, son religiosos y por ende su vida está abocada directamente al trabajo con

la comunidad, en contraste, con docentes que además de lo profesional, priorizan la vida familiar y personal? En el mismo sentido, ¿termina produciéndose una contraposición entre las expectativas de inversión de tiempo de los actores escolares y sus vidas personales? ¿Cómo abordar esa tensión?

- ¿De qué manera se desarrolla en la práctica de cada escuela el principio de autonomía funcional?
- ¿Cuáles son los márgenes reales de decisión y cuestionamiento que tienen las escuelas con respecto a la OC? ¿El vínculo con esta instancia es percibido como horizontal, según lo expresado por los entrevistados en esta etapa? ¿En quiénes recae el peso de las decisiones institucionales, en los directivos o en los equipos directivos? ¿Qué tan importante son las instancias “equipos directivos” en la gestión escolar? ¿Los equipos “directivos” son más amplios que la figura de directores y subdirectores? ¿En la práctica, qué incidencia tienen los docentes en la gestión escolar?
- ¿Cómo se traduce en la gestión escolar la presencia de las congregaciones religiosas? ¿Su presencia y aporte en la gestión de las escuelas será menor, complementario o sobrepasa el rol desplegado desde la OC? ¿El soporte de las congregaciones religiosas se vuelve determinante en la gestión de las escuelas?



#### 88 IV. LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE LAS ESCUELAS DE FYA

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en las escuelas de la Red FYA analizadas. Los propósitos de esta fase fueron identificar, desde la perspectiva de los directivos escolares, docentes y estudiantes, los principales factores de éxito de su gestión escolar, contrastar dichos hallazgos con los resultados obtenidos en fases anteriores del estudio e identificar la consistencia entre la propuesta de FYA y su expresión en la cotidianidad escolar.

Al igual que en el capítulo anterior, se ha mantenido el anonimato de los entrevistados e incluso de las escuelas, los cuales estamos diferenciando con letras de la "A" a la "F". Solo señalamos el rol que asume el entrevistado en la escuela. Es decir, diferenciamos entre "directivo(a)", "profesor (a)" y "estudiante".

Los resultados presentados en el presente capítulo se dividen en los siguientes puntos:

- El rol de la OC
- Mística y valores de FYA
- Rol de actores de FYA en las escuelas

- Autonomía funcional
- Relación con el Estado

## 1. EL ROL DE LA OFICINA CENTRAL

Los docentes y, en especial, los directivos de los seis centros educativos que fueron entrevistados consideran que la OC asume un rol que articula la propuesta de FYA y sirve como soporte y acompañamiento para la dinámica escolar. Se ha aprovechado la categorización presentada en el capítulo anterior para diferenciar los roles que la OC cumpliría en su relación con las instituciones educativas.

### 1.1 El rol político de la Oficina Central

Según los testimonios recogidos, la OC contaría con diversos mecanismos institucionalizados que se transmiten y renuevan en cada una de las escuelas de la Red y que tienen como objetivo garantizar la sostenibilidad de la propuesta de FYA. Entre dichos mecanismos destacan los siguientes:

- Las reuniones periódicas, cuyos participantes serían docentes y directivos, y que tendrían el propósito de generar espacios para compartir inquietudes, para capacitar a directivos y docentes con la finalidad de que amplíen sus capacidades y sensibilidades educativas y para trabajar en la planificación estratégica escolar.
- Los procesos de inducción a nuevos miembros de la Red, especialmente aquellos y aquellas que asumen cargos directivos o docentes y que tendrían el propósito de introducir a estos nuevos actores escolares al modelo educativo de FYA y sus respectivas apuestas institucionales.
- El acompañamiento pedagógico que se realiza de forma periódica en todos los centros educativos que conforman la Red.

Así, el rol político de la OC se transmitiría por discursos y espacios de reflexión-acción donde se discute el papel de la educación en el desarrollo del país, los cuáles funcionarían como un constante recordatorio del sentido de su vocación y de los propósitos de su accionar. De lo recogido, es posible dividir los discursos y reflexiones transmitidos por la OC en los siguientes puntos:

#### 1.1.1 La trascendencia de la educación destinada a los más pobres

Para cumplir con la dimensión política, la OC realiza encuentros semestrales y anuales con directivos y docentes. Los entrevistados resaltan de estas reuniones las reflexiones colectivas que se dan acerca del rol de la educación en el desarrollo del país y la importancia de que, desde su práctica cotidiana, sean conscientes de la relevancia de garantizar una educación de calidad destinada a las poblaciones vulnerables. Esto reafirma el compromiso que tienen con la apuesta FYA.

En todos los congresos de Fe y Alegría siempre hay un tema que se pone sobre el tapete, propuestas para ir mejorando, para tener una visión más amplia de qué queremos con la educación, y no solo en el Perú, sino a nivel latinoamericano. Siempre desde la opción por los más pobres, cómo lograr que sea una educación de calidad, que desde ahí se pueda transformar toda esta situación de injusticia que hay. (DIRECTORA FYA "A")

#### 1.1.2 La educación como componente central del desarrollo del país

Para los entrevistados, las actividades realizadas por iniciativa de la OC son un recuerdo permanente de que el objetivo central de las actividades son aportes significativos para el desarrollo del país. En tal sentido, las diversas actividades organizadas y promovidas por la OC aportarían al proceso de resignificación de su propia vocación y a reconocer con mayor claridad el espectro de influencia de sus acciones:

Estar en FYA me ayuda a vivir más plenamente mi vocación como educadora (...) Me hace consciente de mi compromiso con la educación, con la formación de cada uno de los estudiantes, y uno es consciente de que eso repercute en la sociedad. (PROFESORA FYA "C")

Las temáticas siempre se aproximan a la problemática: realidad nacional, realidad del joven... A veces convocan especialistas del Ministerio. Hay reflexiones sobre el ser y el quehacer educativo. Te dan elementos con los que te refrescas, te rejuveneces. (Directora FYA "D")

### **1.1.3 Compromiso con los pilares y propuesta de la FYA**

En la percepción de los actores escolares, el rol de la OC para transmitirles y "recordarles" permanente el sentido de trascendencia de su acción aportaría al fortalecimiento de la identidad FYA. Así, la OC les enseñaría a valorar su rol de trascendencia y les recuerda que el compromiso con la educación es una demanda particular de la propuesta de FYA. En este sentido, hay un reconocimiento colectivo acerca del rol que cumple la OC desarrollando actividades no solo de carácter "técnico", sino que aporten un sentido de pertenencia colectiva, de identificación y compromiso con la propuesta.

Mi experiencia en Fe y Alegría es enriquecedora, me han formado, ha hecho que reflexione sobre mi compromiso, mi labor como docente. La formación, el compromiso, la dedicación, yo lo aprendo de acá, de Fe y Alegría. (PROFESORA FYA "A")

Hemos nacido en esto y nos han cultivado en esto... Yo pienso que es Fe y Alegría, es la propuesta Fe y Alegría a través de la Oficina Central. (DIRECTIVO FYA "A")

Todos los talleres que fui siempre nos hablaban de los valores, de los pilares, siempre nos hacían recordar. Me ha ayudado a mí personalmente mucho,

mucho estar en Fe y Alegría.... si hubiera ido a otro colegio de repente me hubiera perdido, pero llegué aquí. (SUBDIRECTORA FYA "C")

Vienen (la OC) a despertarnos, porque a veces un poco que nos vamos apartando de la política de Fe y Alegría que es brindar mayor atención a nuestros niños, preocuparnos por el avance académico, cómo están ellos. Ellas siempre nos traen como una energía positiva para seguir avanzando. (PROFESORA FYA "C")

En las citas anteriores las entrevistadas plantean que en la cotidianidad es posible que las y los actores educativos puedan "perder" el rumbo con respecto a los valores y la propuesta educativa que debería enmarcar su accionar, así como en relación las apuestas colectivas que desde la propuesta se proponen alcanzar. Y en tal sentido, es la OC la instancia a la que les asigna la responsabilidad y legitimidad de "despertarnos, porque a veces un poco que nos vamos apartando de la política de Fe y Alegría que es brindar mayor atención a nuestros niños... (ellos y ellas) siempre nos traen como una energía positiva para seguir avanzando". (PROFESORA FYA "C")

Para los actores escolares, la OC es una instancia fundamental que asume la conducción y liderazgo de la Red, asumiendo de forma permanente la tarea de "recordar el camino" a los distintos actores escolares y miembros de FYA y articulando esfuerzos y sentidos colectivos. En ese sentido, la OC se considera como el principal referente de la acción desplegada en las escuelas, así como del sentido de comunidad y apuesta colectiva.

Su presencia ayuda en el sentido de que tomamos contacto con la persona que está liderando este movimiento... eso fortalece el espíritu de familia que está dentro de la identidad, que los profesores vean a miembros de Fe y Alegría Central próximos a la institución. (DIRECTORA FYA "D")  
Los pilares FYA son los que determinan que nuestro colegio sea diferente. (PROFESOR FYA "F")

Para garantizar el compromiso con la propuesta de FYA, la OC aprovecharía sus reuniones periódicas con directivos y docentes, como espacio fundamental para recordar los objetivos y sentidos compartidos de trascendencia detrás del proyecto. Esto, como se señaló líneas arriba, aportaría a que los directivos de las escuelas visitadas enfatizen la pertinencia de los encuentros anuales que organiza la OC como espacios de intercambio de las vivencias que estos actores experimentan cotidianamente en sus contextos. Estos espacios se comparte lo que cada director batalla día a día. (DIRECTOR FYA "B")

Así, la posibilidad de compartir experiencias y encontrar puntos comunes permite que los líderes de cada escuela sientan que forman parte de una propuesta mayor. Además, en estos espacios tienen la oportunidad de profundizar sobre temas diversos, propuestos desde la Oficina Central, como la importancia de la inclusión en la escuela o del clima institucional escolar, entre otros.

El rol político de la propuesta de FYA se reafirma mediante el soporte técnico, tarea que sirve para garantizar que la propuesta sea puesta en práctica y, a la vez, repensada en cada una de las escuelas.

## 2.2 Soporte técnico de la Oficina Central

Por soporte técnico se entienden los encuentros formativos y las actividades de acompañamiento que realiza la OC con las instituciones educativas. Este tipo de soporte lo llevan a cabo los tres equipos de trabajo existentes en la OC: (equipos de técnica, pedagógico y pastoral). El primero se encarga de asesorar y garantizar que las escuelas tengan propuestas educativas acordes a la apuesta de FYA con respecto a la educación para el trabajo. El segundo tiene como función acompañar la gestión directiva y pedagógica en cada escuela, mientras que el objetivo del tercer equipo de trabajo es pro-

mover actividades extracurriculares que aporten a la formación personal y en valores de los estudiantes.

Se corroboró que en los centros educativos, el equipo percibido con más presencia fue el pedagógico, el que se vincula con las escuelas a través de jornadas, talleres formativos y las tareas de acompañamiento. Además, un representante del equipo se comunica periódicamente con los directivos de las escuelas que le han sido asignadas. Esto puede deberse a que el equipo pedagógico de la OC cuenta con un grupo humano mayor que el de los otros dos equipos y por ende tienen más posibilidades de reforzar los vínculos.

El vínculo con las y los representantes del equipo pedagógico se da principalmente mediante el trabajo y relación que se establece con los directivos de las escuelas. Dicha relación se caracterizaría por ser en la mayoría de casos constante, cordial y horizontal, como plantea una de las entrevistadas por ser espacios importantes "para dialogar, para plantear nuestras inquietudes" (Directivo FYA "C"). Gran parte de los actores escolares resaltan la formación pedagógica ofrecida por la OC como una actividad fundamental, ya que aportaría a que se fortalezca el vínculo de las escuelas con la propuesta de FYA.

De esta manera, habría un reconocimiento generalizado por parte de los actores escolares de que la OC sería una instancia primordial para que los actores escolares mejoren sus competencias y capacidades mediante las capacitaciones, las labores de acompañamiento, los encuentros, etc.; actividades que evidenciarían el interés de la OC de estar permanentemente pendientes de lo que sucede en cada escuela. En ese sentido, todas y todos los entrevistados consideraron pertinentes y valiosos los aportes de los representantes de la Oficina Central en los distintos espacios de trabajo colectivo (talleres de capacitación y espacios de monitoreo y acompañamiento), en la medida que "nos ayudan a cambiar nuestra forma de trabajo.

Nos ayudan a clarificar, a estar con los nuevos enfoques". (PROFESORA FYA "C"). Dos aspectos en que pusieron énfasis fue, por un lado, que los conocimientos y temas abordados se enfocarían en las necesidades concretas de cada escuela y de los actores particulares; y por otro lado, en que el tipo de relaciones promovidas por la OC se caracterizaban, entre otras cosas, por ser asertivas, respetuosas y acogedoras.

Fe y Alegría central está pendiente viendo las necesidades de cada escuela, buscando implementar, construir, capacitar a los docentes, actualizarlos. (PROFESORA FYA "A")

Hay escuelas que prácticamente el gobierno se ha desinteresado, en cambio Fe y Alegría siempre está permanentemente capacitándonos, llevándonos alguna información, y nosotros también aceptando la información, los nuevos cambios que se vienen. Yo me siento feliz. Cada vez que vamos a un lugar nos reconocen. (DOCENTE FYA "A")

Además de las actividades de acompañamiento en las escuelas, la OC realiza de forma periódica talleres y encuentros con directivos y docentes. Los profesores entrevistados destacaron el valor de las capacitaciones recibidas en verano, aunque señalaron que sería importante contar con más talleres descentralizados —ya que la mayoría de talleres se realizan en Lima— para así garantizar una mayor participación. Entre los docentes entrevistados que habían tenido la posibilidad de viajar a Lima para estos talleres, hubo consenso acerca del aporte de las actividades y reflexiones allí realizadas para su desempeño, en el marco de la propuesta de FYA. Ese es el caso que se refleja en la siguiente cita:

Nos dijo (la psicóloga) que no hablemos de relación "profesor-estudiante", sino de iguales, una relación más horizontal. Eso me gustó. (PROFESORA FYA "F")

De la información recogida en las escuelas, se infiere que la experiencia de participar de las capacitaciones promovidas por la OC tendría un efecto positivo en el refuerzo del vínculo y el compromiso de los docentes con la propuesta colectiva de la Red. Esto, debido a que los espacios de capacitación invitarían a que los docentes reflexionen sobre su labor y los sentimientos que su vínculo con la propuesta les generaría. Este aspecto es una evidencia de que la dimensión política de la OC y el soporte técnico que ofrece estarían interrelacionados.

### 1.3 Soporte identitario y emocional

Por soporte identitario y emocional comprendemos el acompañamiento que, desde la OC, se hace a los miembros de la comunidad educativa, no sólo con respecto a sus aportes frente a los procesos y resultados educativos, sino prestando atención en ellas y ellos como personas, más allá de los roles que ocupan (docentes, directivos e incluso estudiantes). Como reflejan algunos de los testimonios, esta valoración por los miembros de las comunidades escolares se reflejaría incluso en el involucramiento por parte de miembros de la OC con los asuntos y problemas personales. Este sería un aspecto que muchos de los entrevistados destacan, valorando como un aspecto fundamental la cercanía con la OC y la posibilidad de sentirse acogidos por dicha instancia.

Hay confianza para llamar, es como una familia que quizá no la sabemos valorar pero yo que he trabajado en otros centros públicos sé que no debemos perder este lado de cercanía. (SUBDIRECTORA FYA "B")

El soporte emocional se evidenciaría también en el trato horizontal y cercano de la OC con directivos y docentes; así como en la preocupación que, desde la percepción de nuestros informantes, hay por el clima institucional.

Desde que yo ingresé a trabajar acá me sentí la persona más feliz. Hay una apertura muy grande de parte de los directivos de la Oficina Central... No hay diferencia en cuanto a la amabilidad, al cariño, a estar siempre pendientes, a escuchar. Lo mismo con pedagogía, por ejemplo, (miembro del equipo pedagógico de la OC) para mí es como un ancla. Tú sabes que vas a ser recibida cuando tienes problemas serios en tu escuela, o cuando quieres pedir un consejo, están ellos ahí para escucharte. María Teresa que es de la pastoral, en fin. Yo estoy muy contenta y muy satisfecha con la relación. (DIRECTORA FYA "A")

En sus testimonios los actores expresan abiertamente sus sentimientos de satisfacción con respecto a su participación en la propuesta de FYA y, lo que es más interesante aún, sus sentimientos y admiración por la calidad humana de quienes son parte de la OC. Más allá del soporte profesional, existe una valoración a las personas que conforman la propuesta. Esto resulta relevante en contexto como el de la educación nacional donde las cualidades de los educadores y los gestores educativos tienden a medirse principalmente por el nivel de eficiencia y las habilidades profesionales, más que por la percepción en torno a la calidad humana de los miembros. Los docentes también resaltan la importancia de este tipo de soporte el cual, además, es percibido como ausente en otros colegios públicos.

Yo no vine (a FYA) con la intención de quedarme como docente... (pero aquí) me siento así, cómoda y querida porque en una última reunión nos preguntaron cómo nos sentimos aquí y yo realmente me siento muy cómoda y muy querida. En otros colegios públicos no te preguntan esas cosas. (PROFESORA FYA "F")

Así, un rol fundamental asumido por parte de la OC, según los testimonios de muchos de los entrevistados, sería el de promover un sentido de comunidad para la Red, sentido que se replicaría y valoraría también al interior de las propias escuelas.

La Oficina Central nos ayuda como a estar conectados con toda la red y sentirnos parte de algo más grande. A mí lo que me hace permanecer en Fe y Alegría es el sentir que somos parte de algo más grande que solamente una institución. (DOCENTE FYA "C")

Ahora bien, es importante destacar que mientras en algunos colegios, este soporte fue identificado como primordial, no necesariamente se destacó con la recurrencia con la que se señalaron los otros tipos de soporte. Este aspecto, en el trabajo de campo, fue destacado como secundario en relación con los otros tipos de soportes.

En tres de las seis escuelas visitadas, como es el caso de la escuela FYA "A", los docentes demandaron más vínculo directo con la OC para garantizar el rol identitario; esto a pesar de considerar como positivo el rol que las y los directivos cumplirían como intermediarios de la propuesta de FYA en dicho sentido. Muchos docentes señalaron que los espacios de interacción con la OC no eran tan recurrentes como esperaban y plantearon —principalmente docentes con mayor antigüedad— que se debían promover más espacios para la socialización de experiencias y para la discusión sobre la propuesta educativa; y consideraron que no hacerlo podría afectar el fortalecimiento de la identidad FYA de las y los nuevos docentes, por ser ellos y ellas las menos familiarizadas con la propuesta.

Debería haber más espacios de encuentro. Se necesitan para reforzar sobre todo la identidad. Sería agradable compartir experiencias, estrategias. A los nuevos sobre todo les falta esa experiencia, la parte de la identidad. (PROFESORA FYA "A")

De lo anterior se desprende cómo en la percepción de los entrevistados de todas las escuelas, incluso en aquellas que reclamaron mayor intensidad en el vínculo, la OC sería fundamental como marco de referencia de la acción

educativa y como impulso para enriquecer los sentidos compartidos en torno a la propuesta educativa en el interior de las escuelas. Esto pasaría en parte, porque su presencia se relaciona principalmente con su rol de acompañamiento y apoyo, más que a un rol 'fiscalizador'.

#### 1.4 Soporte estratégico

Una dimensión no necesariamente identificada durante la etapa del trabajo de campo desarrollado en la OC, pero que sí se evidenció como importante durante esta tercera etapa, es la que denominaremos "soporte estratégico". Esto se vincula con la percepción que tienen directivos y docentes de que, gracias al vínculo con la OC, sus escuelas tienen mayores oportunidades para generar alianzas estratégicas con entidades externas. Las escuelas de FYA, al ser parte de la Red, cuentan con más reconocimiento por parte de las comunidades a la que pertenecen, de la sociedad civil, de las empresas privadas y del Ministerio de Educación. Esto influiría en la capacidad de la escuela para hacer alianzas y conseguir distinto tipo de financiamiento.

Nos sentimos diferentes pero es un reto permanente porque, donde vamos, somos reconocidos. Es invitarnos a mejorar porque nos evalúan permanentemente. (SUBDIRECCIÓN FYA "B")

Gracias a la Oficina Central tenemos convenios con instituciones muy importantes, como con la Universidad Católica que ha otorgado becas integrales a nuestros alumnos. También con otras instituciones como el grupo Apoyo, la UARM, SENCICO, SENATI. Nuestros talleres van a ser sobre la base de la propuesta de esos institutos para que tengan acceso. (SUBDIRECTOR FYA "A")

Como los propios entrevistados destacaron, en algunos casos, principalmente en la relación que establecen con el nivel local del sistema educativo público, este apoyo de la OC puede tener una repercusión negativa. Las

que estos lo requerirían menos que otras instituciones educativas. Este es el caso del colegio FYA "D", al cual la UGEL no asignó la entrega de materiales por ser parte de la Red, ya que existía el prejuicio de que esta escuela cobraba una pensión y contaba con financiamiento adicional.

Esta situación puede verse incluso empeorada por el apoyo que muchas de las escuelas de FYA reciben de congregaciones religiosas particulares. Estas instancias constituyen en muchos casos un capital social y un soporte material que complementa los tipos de soportes ofrecidos desde la OC. Por ejemplo, en el caso de la escuela FYA "F", los directivos cuentan con una vivienda puesta a su disposición por FYA; este espacio sirve, en algunos casos, como extensión de las escuelas, ya que se dan asesorías y atención a padres y alumnos. Sin embargo, justamente es ese tipo de apoyo el que algunos miembros de la comunidad educativa perciben que podría ser visto de forma negativa por miembros de la UGEL.

Hay colegios que tienen 300 alumnos y tienen el doble de personal y al colegio nuestro no nos dan y nos hacen padecer todos los años. Un padre de familia me decía que creen que los funcionarios creen que por ser de padres (religiosos), tienen plata. (DIRECTORA FYA "C")

Como vemos, aunque el soporte estratégico que brinda la OC es reconocido como importante, en ciertas circunstancias puede jugar en contra en la relación entre escuelas y Estado.

(...)

De los acápites anteriores se desprende que la OC es reconocida como eje articulador de las apuestas colectivas, como centro de referencia identitario y como instancia clave para el sostenimiento y éxito de sus respectivas gestiones escolares. Esto quedó claramente evidenciado a partir de las respuestas de los entrevistados en torno a dos situaciones concretas. En primer lugar, por las respuestas brindadas por los directivos escolares y do-

centes frente a la pregunta hipotética: ¿Quién podría asumir el rol de la OC en el caso de que esta no existiese? El tipo de respuestas recibidas pueden dividirse en tres tipos:

- Los entrevistados, principalmente directivos, no pudieron identificar ninguna organización ni del Estado ni de la sociedad civil que pudieran considerar lo suficientemente preparada y organizada para asumir exitosamente los roles de la OC antes señalados. “No veo a Fe y Alegría sin la OC. Es el pilar, el que sostiene toda la organización. Desde ahí viene todo ese sentir, todo ese espíritu, ese deseo de servicio, ese ejemplo de vida”. (Directora FYA “A”). Los entrevistados, que plantearon esta opinión, destacaron que se considera a la OC como el eje de unidad y conexión colectiva institucional, lo que les hace “sentir que somos parte de algo más grande que solamente una institución” (Docente FYA “C”) y por tanto, no concebían que el movimiento pudiese sostenerse sin dicha instancia. Asimismo, de las entrevistas realizadas se desprende que estos actores no identifican ninguna otra autoridad institucional con la suficiente legitimidad para asumir un rol de liderazgo. El hecho de que la OC tenga autoridad y que se le considere fuente de confianza, ayuda a que las y los participantes se sientan parte del proyecto colectivo y que confíen en la conducción proveniente de dicha instancia. La confianza permite a su vez que cada escuela se centre en su propio proceso ya que la gestión general y los lineamientos comunes están a cargo de una entidad que cuenta con legitimidad.
- La segunda respuesta, dada principalmente por los docentes, fue que en caso de que la OC dejara de existir, los directivos escolares podrían asumir sus funciones. Esto sería posible, según los entrevistados, porque las y los directivos escolares y los docentes habrían sido formados en el ideario, la mística y la propuesta de FYA y, por lo tanto, estarían preparados para reproducir las apuestas educativas incluso fuera del movimiento. Como señaló uno de los docentes “Ya hice lo mismo en

otra institución y elogiaban mi trabajo... Uno se forma con una mística que adonde vaya va a hacer lo mismo”. (Profesora FYA “C”). Esta segunda opción de respuesta se explicaría en parte, como se desarrollará más adelante, a que el vínculo entre la OC y las escuelas se hace a través de los directivos. Son dichos actores quienes asumen el rol de bisagra entre la organización central y la gestión escolar y quizá por ello, así como por el orden en la comunicación en escalas (OC a directivos; directivos a docentes), es que los docentes se imaginan la continuación de la propuesta a través de los directivos escolares. Este tipo de respuesta reflejaría también la relación directa que algunos actores detectan entre la esencia de la OC y el carácter religioso de la propuesta. Por ejemplo, ante el supuesto de que la OC dejara de existir, la directora de FYA “A” respondió que “tendría que entrar alguna otra organización religiosa”.

- Finalmente, la respuesta menos frecuente, únicamente señalada por un directivo y un número reducido de docentes, fue que, ante la desaparición de la OC, se podría pensar en que una organización externa, por ejemplo una UGEL o una Dirección Regional de Educación, asumiesen su rol. Es importante destacar que se planteó esta posibilidad solo en el caso de que esta organización externa fuese capacitada previamente por la OC o en su defecto recibiese acompañamiento y asesoría permanente por parte de esta.

Así, aunque se acepta la posibilidad de que el movimiento continúe sin la existencia de la OC, es evidente en las tres opciones que se reconoce la centralidad de esta instancia para la continuidad y sostenibilidad del movimiento. En segundo lugar, aquellos actores que identificaban a la OC como una instancia más cercana y constante eran aquellos que reconocieron su rol como sostén y articulador del movimiento. Así por ejemplo, los docentes que resaltaron el importante rol de la OC en su compromiso profesional (vinculado principalmente al rol político y soporte técnico) fueron aquellos que habían tenido la oportunidad de participar, una mayor cantidad de ve-

ces, en las capacitaciones de verano celebradas en Lima; mientras los que menos participación habrían tenido son los que demandaron más opciones para participar de dichos talleres y por tanto entablar un vínculo más directo con la OC.

Quisiera que hubiera más espacios, que bajen más a los colegios y [que tengan] mayor acercamiento con los docentes. Dicen que eso se hacía antes, pero ahora lo necesitamos debido a la cantidad de profesores nuevos. (PROFESORA FYA)

De igual manera, los docentes que mayor compromiso e identificación muestran con la propuesta de FYA, son aquellos que han participado en este tipo de iniciativas. Ese es el caso de una profesora en el FYA "F" a la que citamos líneas arriba y que por la pertinencia de su testimonio volvemos a citar. Ella nos dijo de forma explícita que se "enamó" de la propuesta luego de haber participado en los talleres de verano.

Yo no vine (a FYA) con la intención de quedarme como docente. Primero yo quería conocer, algo me decía que aquí estaba, ¿no? Que aquí me sentiría bien y me siento así, cómoda y querida porque en una última reunión nos preguntaron cómo nos sentimos aquí y yo realmente me siento muy cómoda y muy querida. (...) En otros colegios públicos no te preguntan esas cosas. (DOCENTE FYA "F")

Esto se refuerza, en el hecho de que las tres escuelas de la muestra ubicadas fuera de Lima fueron las que indicaron tener menor contacto con la OC y las que demandaron mayores niveles de descentralización que les permitiera un contacto más constante con dicha instancia. Por ejemplo, en la escuela "D", todos los profesores expresaron su deseo de que las capacitaciones propuestas por la OC se realicen de forma más descentralizada. Aunque esta demanda puede ser percibida como un aspecto por reforzar, también da cuenta de la percepción colectiva acerca del rol de la OC como instancia

facilitadora y que acompaña el trabajo en las escuelas antes que como ente fiscalizador o evaluador. De otra forma, no se explicaría la demanda de una mayor presencia en las escuelas. La siguiente cita da cuenta de ello.

Nosotros pedimos que nos acompañen más seguido. Por ejemplo, en caso de (nombre de miembro del equipo pedagógico de la OC), queremos que ella esté más constante, porque solo ella nos ayuda a dilucidar muchas dudas que tenemos. A veces es muy contradictorio con la dirección o la subdirección porque ellas nos piden otra cosa, como que está mal direccionada. De pronto viene (nombre de miembro del equipo pedagógico de la OC) y ¡zas! como que nos encamina, nos direcciona bien, y nos deja y como que... claro que es un reto para nosotros seguir avanzando. (PROFESORA FYA "E")

Es necesario destacar que una demanda adicional que plantearon los actores escolares en torno a la OC fue en relación con la sobrecarga que significa responder a sus demandas así como a las del MINEDU. Principalmente fueron los directivos lo que señalaron que los pedidos provenientes de la OC como del sector público, implican un doble trabajo y restan tiempo y dedicación al desarrollo de la propuesta. Una solución sugerida para disminuir esta sobrecarga laboral fue que la OC asuma un rol de intermediación y filtro en los procesos administrativos solicitados por el Estado (MINEDU).

## 2. MÍSTICA Y VALORES

En las escuelas donde se realizó el trabajo de campo no se hizo ninguna referencia al significant "mística", solo fue mencionado de forma aislada por tres actores de los más de treinta y cinco entrevistados. A pesar de ello, del análisis de las entrevistas podemos concluir que estos actores sí hicieron referencia a esta idea mediante conceptos como "compromiso" o "sentido de trascendencia de la vocación educativa"; en varias ocasiones subrayaron el hecho de que sería a través de las reflexiones sobre la vocación de

los actores escolares, que el compromiso con la propuesta se transmitiría y reproduciría.

Otro aspecto que puede vincularse con dicho significativo es la importancia que se le da a la convivencia escolar, la cual estaría marcada por los valores que se identifican como primordiales y que se buscan transmitir a través de las interacciones que se dan en el interior de las escuelas. Para docentes, directivos y estudiantes entrevistados los valores en sus escuelas se enseñan pero, sobre todo, se practican en la cotidianeidad, "más que conceptos es con nuestras actitudes". Así, no solo sería importante la trasmisión de ciertas ideas, sino la consolidación de relaciones y prácticas que reflejen esos valores.

Creo que hay mucha diferencia (entre otros colegios y los colegios FYA) Incluso con los mismos estudiantes (...) aquí se practican muchos valores...en otros colegios se habla mucho pero no se practican. (PROFESORA FYA "F")

Del trabajo de campo en las seis escuelas visitadas se puede concluir que la educación en valores que propone FYA desde su OC, se materializa y practica en cada una de las escuelas. En la mayoría de ellas se dio mayor importancia a este tipo de formación por encima de la académica.

Los padres entienden que nosotros no preparamos exactamente para la universidad. Que los alumnos de acá van a salir formados para la vida. (SUBDIRECTOR FYA "A")

Por ejemplo, la subdirectora de FYA "D", señala que en su escuela se enfatizan los valores a diferencia de otras instituciones que no son parte de la Red FYA, en las cuales "los profesores solo se dedican a dar conocimientos y de la formación no hay mucho". Los estudiantes entrevistados también señalaron que la formación en sus colegios no consiste solo en la transmisión de conocimientos, sino que en la formación de valores.

En este colegio es diferente, porque en otros colegios solo te enseñan, no te enseñan a ser buena persona, o sea los valores. (ALUMNA FYA "D")

A continuación presentaremos los valores que de forma reiterada han sido señalados en las entrevistas como característicos de la propuesta de FYA. Es importante señalar que directivos y docentes no hicieron mayores distinciones entre los valores propuestos por la Red y los propuestos por su escuela, lo cual daría cuenta de un alto nivel de consistencia entre los diversos niveles de gestión institucional con respecto a los pilares éticos de la propuesta de FYA. Esto es importante destacarlo, en la medida que sería reflejo de la coherencia que desde la OC se busca promover.

### 2.1 Compromiso

Los entrevistados, que hicieron referencia a la mística de FYA, la relacionaron con el "compromiso". Incluso, en las escuelas donde no se hizo referencia de forma explícita a dicha denominación, se hizo referencia reiteradamente a dicho valor como fundamental.

(La mística) es el compromiso, el cariño por lo que hacemos. Aparte del compromiso es porque estamos seguros de que eso es lo que debemos hacer: dar una educación de calidad pero que no se quede en palabras... ¡Es de Fe y Alegría!. (DIRECTORA FYA "A")

El trabajo era diferente, tú sentías que la gente estaba aquí porque quería hacer algo diferente. No por un sueldo, la gente quería estar aquí porque veía que hay un compromiso, con los chicos, con la misma comunidad. Entonces, eso se contagiaba, entonces tú decías "aquí hay mucho por hacer", cómo irme de aquí si esto es lo que estoy buscando también, ¿no? (PROFESORA FYA "B")

Tal y como expresan docentes y directivos, ese compromiso se reflejaría en su disposición y en el tiempo que le dedican a sus prácticas cotidianas en las escuelas.

Uno da más tiempo para poder hacer las cosas bien: tiempo para coordinar, tiempo para elaborar mejor la sesión, tiempo para conversar, coordinar con los asesores. Ese tiempo que no nos lo pagan, pero que se da porque es una necesidad y porque sabemos que es importante. (PROFESORA FYA "A")

Lo dicen las personas externas, porque nosotros no nos estamos comparando. Entonces, cuando vienen de otros lugares dicen: qué diferente es el aire que se respira aquí, los profesores están más dispuestos, son más asequibles, son más comprometidos. Nosotros decimos: todavía les falta mucho. Pero en comparación, me imagino, de otras escuelas, la nuestra es un edén. (SUBDIRECTORA FYA "D")

Asimismo, la relevancia de este valor fundamental se vería reforzado a partir de la comparación que los actores escolares hacen de sus prácticas con respecto a la experiencia escolar del grueso de escuelas públicas. Así por ejemplo, la directora del colegio FYA "A" considera que el compromiso es un elemento ausente en las escuelas públicas que no forman parte de la Red FYA.

No se podría (replicar la propuesta) así como están las escuelas públicas, por el compromiso, pero sí debería... Dicen que los de Fe y Alegría somos explotadores y que aquí se trabaja mucho. No trabajamos mucho, trabajamos lo normal, lo que debemos trabajar. Acá no hacemos nada extraordinario. (DIRECTORA)

Según lo observado y recogido a través de los testimonios es posible dividir el sentido que le otorgan a la noción de compromiso en los siguientes componentes:

(a) Compromiso con la propuesta institucional y con la escuela, lo cual a su vez está vinculado con el sentido de identidad.

"Mística es parte del compromiso que tenemos. Me comprometo porque sé que Fe y Alegría es un movimiento de educación popular para los más necesitados". (SUBDIRECTOR FYA "A")

"Hay una línea muy horizontal, el trato que te dan. El sentir que tú eres parte de. Todos aportan, todos suman". (DOCENTE FYA "E")

(b) Dedicación y compromiso con los procesos de formación de los estudiantes y con el contexto propio de cada escuela.

Acá hacemos más, en otras escuelas no lo hacen. Hacemos talleres, charlas, llamamos a reuniones, damos el avance de los chicos, eso es lo que yo hago. En mis reuniones mensuales programo un mes con padres de familia, otro mes con padres e hijos, para ver cómo va su rendimiento, su presentación personal, sus asistencias... Creo que eso sí lo hacemos también la mayoría. (PROFESORA FYA "A")

La dedicación y compromiso con los estudiantes, en parte, como señaló una de las profesoras entrevistadas se sostiene también en la motivación que los propios estudiantes generan en sus docentes; esto surge del deseo de los estudiantes por aprender y de su evidente "hambre de superación".

(c) Compromiso con la educación popular, en consonancia con el rol político de la OC.

Eso he aprendido (en el año que voy en FYA): El compromiso, esa pasión. (...) Yo tengo pasión por la educación pero cuando veo a otros me apasiono más. (...) Aprendí a creer que se puede hacer grandes cosas. (DIRECTORA FYA "F")

Debe ser una educación de calidad, no es suficiente una educación pobre para niños pobres, con recursos pobres. Debe ser lo mejor. (DIRECTORA FYA "E")

El compromiso con la educación popular se hace evidente mediante prácticas institucionales como, por ejemplo, no seleccionar por actitudes académicas a los estudiantes que serán parte de FYA. Este es un dato que la directora de FYA "C" enfatizó mediante su testimonio: "No se selecciona, no se escoge a los alumnos, pero en otros colegios sí".

Los entrevistados destacan que el compromiso es un aspecto que se considera fundamental e indispensable para la continuidad de la propuesta de FYA, en parte, debido a las necesidades de infraestructura y a las necesidades económicas y afectivas de los estudiantes. Por ejemplo, un profesor de FYA "F" señaló que cuando llegó a la Red, la hermana que en ese entonces era directora lo invitó a ser parte de la institución caminando con él por la comunidad y resaltando el reto que implicaba levantar ese colegio. "Mire todo lo que se necesita acá. Acá hace falta trabajo. Hay que trabajar". Para este profesor, esa invitación motivó su compromiso con el rol que asumiría y la institución de que sería parte.

El compromiso demandado a docentes y directivos tiene su contraparte en el fomento del valor de la "responsabilidad" entre los estudiantes y como aspecto clave de la cotidianeidad escolar. Por ejemplo, en la escuela FYA "C", tres de los profesores entrevistados señalaron que la responsabilidad se promueve de forma constante, dándoles a las y los estudiantes la posibilidad de conformar comisiones en sus aulas o de participar de acciones importante, como las de limpieza de las aulas. Asimismo, la directora de la misma escuela indicó que su institución es pública, pero que por tener gestión privada tiene un estilo de trabajo caracterizado por la responsabilidad y la puntualidad que los docentes y directivos deben demostrar; y la razón dada fue su "deber de brindar educación de calidad para los pobres".

## 2.2 Respeto y horizontalidad

Otro de los valores enfatizados de manera reiterada fue el respeto:

Siempre ha sido nuestra base. Es el respeto de la persona por la persona, el no maltrato, insulto, el no bullying. Todavía es un trabajo que nos cuesta. Pero a los chicos les enseñamos, a la insistencia, para que sea constante. Es el respeto también al medio que es el espacio donde convivimos. (DOCENTE FYA "B")

En el marco de la propuesta de FYA, los propios actores consideran el respeto como un valor fundamental vinculado con el fomento de la horizontalidad en las relaciones escolares, promoviendo el "respeto a las reglas que ellos mismos proponen y respetar las opiniones de los demás." (PROFESOR FYA "F").

Aquí intentamos que los estudiantes se sientan en confianza y libres, y asuman sus propias responsabilidades, y no estamos detrás de ellos. Cosa que en otras instituciones estatales hay una auxiliar, hay policías escolares, que en nuestro caso no... Creo que ahí ganamos mucho, que los alumnos se sienten libres. Con algunas limitaciones, porque el sistema mismo, los mismos papás a veces nos exigen trato más autoritario, y que todavía se observa en algunos docentes. Pero la apuesta es a ser una institución diferente, dar otras propuestas para lograr la disciplina y no necesariamente el autoritarismo. (PROFESORA FYA "C")

El trato horizontal en las escuelas es una práctica institucionalizada en todos los ámbitos de gestión de la Red. Dicha característica tendría un carácter similar al soporte emocional ofrecido por la OC y que se replicaría en la relación de los directivos y docentes con los estudiantes. Por ejemplo, en el caso de FYA "F", señalan que la relación con docentes y directivos es especialmente cercana y horizontal.

No son profesores exactamente de alumno-profesor, profesor-alumno, son algo más, son amigos, consejeros. (ALUMNA FYA "F")

(...)

Es importante destacar que durante el proceso de recopilación de información, por un lado, fue evidente la asociación que algunos docentes y directivos plantearon entre el compromiso de sus escuelas con una educación con valores y con el carácter religioso de quienes lideran las escuelas y la Red.

"Quienes lideran el colegio son los hermanos de la Salle entonces tenemos de ellos y de FYA. Al trabajar congregaciones da mucha fuerza a los valores. (DOCENTE FYA "B")".

Por otro lado, destacaron que la confianza entre los diversos actores que son parte de la comunidad escolar, estaría estrechamente relacionada con el hecho de que FYA está liderada por religiosos, considerados como actores con credibilidad y transparencia. Por ejemplo, para la directora de FYA "A" es casi evidente que una escuela liderada por religiosos tiene una mejor gestión que una laica.

(Los religiosos) tienen el don de ser organizadores, o la cualidad, o el hábito de ser organizados, además de eso investigadores, son cultivados... Tú ves una persona así y te encantas, porque te transmite ese deseo. Yo sí creo que los religiosos deben estar en la educación.

Luego continúa:

Lo que veo es que para un laico es un poquito más difícil. Los religiosos tiene un peso moral grande, de ser la monjita, ser el padrecito, entonces su palabra es ley.

A partir de los testimonios de algunos de nuestros entrevistados, se desprende que para muchas de ellas y ellos los religiosos generarían mayor confianza. Consideramos que esto no se da específicamente por su religiosidad o por una cuestión de fe, sino más bien que, ante un magisterio tan desacreditado, los actores escolares encontrarían en la religiosidad de la propuesta de FYA un liderazgo distinto al de la mayoría de las escuelas públicas. Encontramos que el carácter religioso intrínseco de las congregaciones que lideran las escuelas es para varios de los entrevistados garantía de honestidad y compromiso. Veamos ahora qué otros aspectos de la participación de los diversos actores involucrados en la escuela influyen en la gestión, según las percepciones de las y los actores escolares.

### 3. EL ROL DE LOS ACTORES DE FE Y ALEGRÍA

Al igual que en el capítulo anterior, se buscó identificar el rol que cumplen los actores en la comunidad educativa, partiendo de reconstruir sus sentidos compartidos.

- Los directivos como actores centrales:

A pesar de que en el discurso de los entrevistados se plantea de manera recurrente la centralidad del estudiante FYA en la propuesta, la sistematización de la información recogida evidenció que los directivos (directores y subdirectores) serían en la práctica los principales agentes de la gestión escolar. Serían las y los responsables de las principales decisiones, los encargados de transmitir la propuesta e ideario del movimiento y, principalmente, los que asumiría el rol de intermediarios entre la escuela y la OC. En tal sentido, se les considera como los principales actores en torno a liderazgo y conducción institucional, en una perspectiva muy similar a la recogida durante la etapa al interior de la OC.

Por ejemplo, para la directora de FYA "A":

en general el Director es responsable de todo, de la infraestructura, de la parte pedagógica, de la parte administrativa. Eres la cabeza de todos los estamentos que hay: CONEI, Recursos Financieros, Inventario, Comisiones; o sea, de todo. Es una tarea bien grande, pero yo tengo buenos colaboradores.

Serían algunas de sus tareas ver que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Curricular Institucional (PCI) se concreten, coordinar las evaluaciones propuestas por el Ministerio, hacer seguimiento a los procesos pedagógicos, entre otros.

Ahora bien, las tareas administrativas, demandantes y tediosas, serían una de las funciones que complicarían el día a día de los directivos en las escuelas. Los directivos señalan que el tiempo que dedican a estos trámites les resta dedicación a sus otros roles fundamentales.

Debería dejar de lado las otras gestiones y convertirse en un líder pedagógico. (DIRECTORA FYA "A")

Lo ideal para mí sería estar conociendo más a los docentes, a los alumnos en sus aulas... Me gustaría hacer más talleres, tratar temas que se requieren reforzar en los alumnos, pero allí es donde más límites de tiempo tengo... Me gusta más la relación con los alumnos, con los padres de familia, porque sé que puedo apoyar. Pero no tengo tiempo para desarrollar todo eso. (DIRECTORA FYA "C")

Como plantea la cita anterior, los directivos son conscientes que hay una expectativa grande en torno a su desempeño en el marco de la propuesta de FYA, el cual, a diferencia de lo que puede suceder en otro tipo de escuelas públicas sería multidimensional. En ese sentido, ellas y ellos mismos reconocen la importancia de invertir tiempo y esfuerzos en el fortalecimiento

del sentido de comunidad y en el cumplimiento de los objetivos pedagógicos. Se destacó, en la mayoría de escuelas visitadas, la importancia del trabajo colectivo entre directores y subdirectores, debido a que dicho trabajo colectivo y complementario garantizaría una gestión institucional que responda a sus diversas funciones y dimensiones. En la mayoría de casos, el subdirector daría apoyo al director en el área pedagógica. Entre sus tareas están la revisión de programaciones, unidades y sesiones, el monitoreo y asesoría a maestros, la elaboración de horarios y el trabajo con los delegados del aula, entre otros. En otros casos, las y los subdirectores se encargan de las tareas administrativas y las y los directores, de las pedagógicas. La OC brinda autonomía a cada grupo directivo para que dividan sus tareas según sus capacidades e intereses.

La información recogida puso en relieve la relación aparente entre el desempeño de los directivos—desde una perspectiva multidimensional—con el tipo de clima escolar y con los niveles de rendimiento. A pesar de que no es posible establecer una relación indefectible, el trabajo de campo destacó que los colegios con menor rendimiento coinciden con aquellos donde los directivos tienen menos cercanía con docentes y estudiantes, mientras que en los colegios con mejores resultados académicos ocurre exactamente lo contrario. En estos últimos, ambos tipos de actores plantearon sentirse satisfechos con el desempeño de sus directivos y considerar que contaban con una relación más cercana.

Ella (la directora) tiene un formato en el cual primero es como una familia. Te sientes como en casa no hay envidia, no hay rencor, no hay egoísmo... todo lo contrario, todos los profesores te apoyan, te dan la mano. Y eso viene de la madre. La madre te da seguridad, estabilidad en todos los sentidos. Cada alumno aquí es muy importante, cada alumno. La madre conoce a todos los alumnos, se acuerda de todos... Así como cada alumno es importante, cada profesor es importante. (PROFESOR FYA "E")

(La directora) Se preocupa por cómo estás, qué ha pasado... Es como sentirte en una familia. (ALUMNO FYA "E")

Esto parecería indicar que una fuerte deficiencia en el desempeño de los directivos escolares con respecto a su rol identitario (fortalecimiento del sentido de comunidad), podría incidir negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes. En dos de las escuelas visitadas, el rol identitario no se cumple de forma satisfactoria porque no existe una división eficiente entre las tareas administrativas y los demás roles (de liderazgo institucional, acompañamiento pedagógico, etc.) de los directivos. Esto va en desmedro de la relación cercana y horizontal que docentes y estudiantes consideran como fundamental en la identidad de FYA.

Este hermano para más en la dirección pero no es muy apegado a los alumnos. El hermano anterior venía y entraba a los salones, nos preguntaba cómo estábamos. (ALUMNO FYA "B")

Para que el rol formativo pueda cumplirse es fundamental, según nuestros entrevistados, que las responsabilidades, así como la relación entre el director con el subdirector esté bien definida y sea armónica.

Yo tengo un equipo directivo muy pero muy bueno, que hemos llegado a empalmar tan bien que podemos complementarnos... Me siento muy privilegiada de trabajar con las personas que trabajo, que son mis subdirectores. Aparte de ser mis colegas son mis amigos. (DIRECTORA FYA "A")

Al haber una relación cercana y fluida entre el director y las o los subdirectores, la gestión escolar se vuelve más inclusiva y participativa. Este aspecto es fundamental en la medida que el peso de los directivos en las escuelas se vincule de forma directa con la relación que estos establezcan con la OC. Un caso, entre los analizados, que demuestra como la situación contraria afecta el liderazgo institucional es el de la directora del FYA "F", quien a

pesar de dedicarle a la escuela más horas de las que le corresponde, veía perjudicada su labor de acompañamiento pedagógico por el hecho de no contar con la plaza de subdirector que la apoye en las tareas de dirección. En sus declaraciones, tanto la directora como los docentes y estudiantes incidieron en señalar que esa era una dificultad importante que afectaba directamente al desarrollo académico de la escuela.

- Los docentes de Fe y Alegría

El trabajo de campo permitió evidenciar que la labor de los docentes es concebida como una suerte de "apostolado", donde el principal rol de dichos actores sería el acompañamiento formativo de las y los estudiantes, pero no solo en términos académicos, sino desde una perspectiva integral. Así, en la propuesta de FYA la formación en valores sería un aspecto fundamental y el rol docente-tutor sería un eje clave para las acciones de los profesores. La información recolectada en esta etapa del estudio, puso en relieve además que a dicho rol de las y los docentes se le asociaría un carácter religioso, lo cual se ve reflejado en la siguiente cita, en la cual la directora de FYA "A" hace referencia al modelo de docente de FYA.

Ser el maestro ideal... ¿Quién es el mejor maestro? Jesucristo. Buscar ser un maestro así. Buscar caminar hacia eso, hacia el ideal de ser un maestro conciliador, comprensivo, amoroso, que sabe cumplir su misión, que no traiciona su vocación, que reconoce que su primera misión es sacar adelante a esos jóvenes. (DIRECTORA FYA "A")

Ahora bien, aunque se plantea dicha asociación, hay también un reconocimiento por parte de las y los entrevistados que para la mayoría de docentes esto podría ser contraproducente para su vida personal, debido a la dedicación de horas extras a labores extracurriculares. Así, las y los docentes ven dicho aspecto como necesario y que forma parte de la propuesta de FYA pero que, al mismo tiempo, les resta tiempo disponible para su vida privada.

No lo tome a sarcasmo, pero de repente disponibilidad de tiempo total, y de repente eso implicaría no tener compromisos, no tener familia... yo podría colaborar en las tardes, como algunas veces hago, en las reuniones, en algunos sesiones con los padres de familia, talleres de tutoría, todo eso, pero lo real es que en mi casa me esperan, y entonces eso es como una especie de traba. (PROFESOR FYA "D")

Fe y Alegría pide bastante. Todos somos seres humanos... ¿Quién sería una persona ideal para Fe y Alegría? No se va a molestar, pero sería una persona soltera. Porque una persona casada y que tiene hijos ya tiene otras prioridades. Al inicio darás todo de tu tiempo pero también tienen que ponerse a pensar en que no solamente tu familia son tus estudiantes, sino tu familia también es tu familia biológica. A veces chocan las dos cosas. (PROFESORA FYA "D")

Sin embargo, a pesar de dicho cuestionamiento, hubo un alto nivel de concordancia entre los actores escolares al resaltar como un factor fundamental la importancia del compromiso cotidiano con la propuesta, así como la consideración de muchos entrevistados de que el nivel de compromiso de docentes de otros colegios públicos sería significativamente menor al de ellas y ellos en FYA.

Uno da más tiempo para poder hacer las cosas bien: tiempo para coordinar, tiempo para elaborar mejor la sesión, tiempo para conversar, coordinar con los asesores. Ese tiempo que no nos lo pagan, pero que se da porque es una necesidad y porque sabemos que es importante. (PROFESORA FYA "A")

Varias veces damos de nuestro tiempo por las tardes, algunas veces varios profesores o tutores van a las casa de sus alumnos cuando tienen algún tipo de problema y en algunas actividades comunes no importa la hora en que culminen. (PROFESOR FYA "D")

Esta misma consideración la señalaron los estudiantes, quienes destacaron como positiva y cercana —en la mayoría de los casos— la relación que tenían con sus docente de FYA, siendo el rol de 'consejeros' el más destacado. Esta percepción positiva sería resultado del trato horizontal que se fomenta en las escuelas.

Más son nuestros amigos, de confianza que le contamos nuestras cosas, nos aconsejan. Son divertidos y hay momentos de respeto. (ALUMNO FYA "E")

...la confianza que los profesores te brindan. Porque a veces hay problemas que tienes en casa y no sabes con quién compartirlos y los profesores son como nuestros padres que nos escuchan y nos dan consejos que sí valen la pena. (ALUMNO FYA "B")

El rol de pedagogía integral del docente también es enfatizado por los directivos quienes consideran que estas y estos deben "garantizar ... que los alumnos aprendieron en todos los aspectos: pedagógico, comportamiento, actitudes". (DIRECTORA FYA "A").

- El rol de las familias

A diferencia del discurso recurrente entre directivos y docentes en torno a la importancia de vincular a los padres y madres en la gestión educativa, se ha podido evidenciar que el rol de estos actores está vinculado únicamente a responsabilidades logísticas, como evidencian las siguientes citas.

(Los padres) el día domingo, día de la fiesta del colegio, dejan el colegio limpiecito. Termina la fiesta, ellos ya saben que tienen que colaborar. Como hormiguitas.... Terminamos la fiesta aproximadamente 7 pm, porque luego con los profesores nos vamos a tomar un refresco, una tortita, para agradecerle a los profesores, para hacer el comentario de cómo salió, mientras

los papás, con el personal de servicio, dejan el colegio aquí no pasó nada. (DIRECTOR FYA "D")

Se ve bastante participación de los padres, ayudan bastante. Participan en la limpieza, apoyando actividades del colegio, en aniversarios, en mantenimiento del aula, apoyan en las fotocopias. (DOCENTE FYA "A")

Resulta relevante indicar que solo en el caso del colegio con mayor rendimiento académico se resaltó la participación activa de padres y madres de familia en la gestión de las escuelas. En dicho caso, éstos son vistos de forma muy positiva por los docentes y directivos y se valora la participación de las familias a través de distintos espacios como la APAFA, los comités de aula, la escuela de padres y el programa "Aprendiendo en Casa", programa para que padres y madres se actualicen a nivel educativo.

- **Estudiantes**

A pesar de ser considerados como los principales actores de la propuesta de FYA, en la práctica son destinatarios y no agentes activos en la toma de decisiones y en la gestión de la propuesta. Esto queda evidenciado en el hecho de que la participación de los estudiantes suele estar restringida al aula. Solo en dos de los colegios visitados se destaca la participación de los estudiantes en diversos espacios de la gestión institucional (como espacios de evaluación y reformulación del reglamento interno y del PEI, o incluso de evaluación docente). No obstante, los estudiantes entrevistados perciben que participan más en sus colegios que sus pares en las escuelas públicas. Ello puede deberse al carácter más horizontal de la relación docentes-estudiantes.

Yo siempre les pregunto, '¿Cómo quieren aprender ecosistema? profesora sáquenlos'. En la clase hacemos la teoría y luego salimos al campo... Ellos hacen sus propuestas, ellos son los que proponen, porque si yo les digo, van sin ganas. (PROFESORA FYA "F")

Sin embargo, también encontramos comentarios de estudiantes que ocupan cargos de representación como el siguiente:

El grupo tiene muchas propuestas pero aquí mucho depende del colegio, convences a la gente, florear a la gente. Y al final todo lo que tú dices el colegio no lo permite y el municipio se va decayendo; el colegio se ha dado cuenta que los alumnos quieren hablar y el colegio ha dicho 'ah, OK, demos el municipio'; el municipio escolar no tiene presencia, eso es lo que pasa. (ESTUDIANTE REPRESENTANTE FYA "B")

Similar es el caso de la escuela "A" y "F", cuyos estudiantes sienten que la asesoría de los docentes para promover su participación en el Municipio Escolar se da en el proceso de elecciones pero, posteriormente, esta se debilita. En la FYA "A" los estudiantes señalaron que su escuela es democrática en la medida en que se sienten libres de expresar su opinión y pueden elegir a sus representantes. Sin embargo, expresaron su deseo de participar de la toma de decisiones de la escuela, de la cual se sienten excluidos. Los delegados sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta solo de manera parcial.

Por otro lado, encontramos que, tanto docentes como directivos y los mismos estudiantes, perciben al alumno de FYA como participativo y con iniciativa. Ello coincide con el hecho de que en cinco de los seis colegios, los estudiantes tienen un rol activo en las dinámicas de clase y los docentes promueven su participación. Los docentes y directivos también consideran que los estudiantes de FYA se distinguen por su buen comportamiento.

(Personas externas comentan) qué tranquilos son los de FYA, cuando para nosotros son traviesos; sin embargo, son respetuosos, saludan, saben ubicarse. (DIRECTORA FYA "D")

Un hecho que pudimos observar durante las visitas a las escuelas, pero sobre lo cual no se pudo recopilar más información, fue que la concepción de

la "educación para los más necesitados" podría, en algunos casos, perjudicar la construcción del rol del estudiante como agente de gestión, con cualidades para aportar en su propio desarrollo. En algunos casos se percibió que esta concepción influía en la reproducción de una estructura paternalista de la educación. Esto fue percibido en dos de los seis colegios visitados, que resultaron ser los de menor rendimiento.

#### 4. AUTONOMÍA FUNCIONAL DE LAS ESCUELAS

El término "autonomía funcional" no fue señalado en las escuelas de manera explícita. Sin embargo, los directivos destacaron, de manera constante, que uno de los aspectos más valorados de la relación con la OC es que el tipo de acompañamiento que despliega no afecta sus posibilidades de decisión, sino que, por el contrario, los fortalece como instancia de poder, garantizando el apoyo y la direccionalidad para su gestión. En esa línea se considera clave el vínculo con la OC, en la medida que las y los actores escolares la reconocen como la instancia que les brinda guía para que, de manera autónoma, puedan conducir sus rumbos institucionales.

La Oficina Central es un motor básico para que los colegios Fe y Alegría sigan todos apuntando a lo mismo, sino habría una separación en cuanto a organización, a convenios. (SUBDIRECTOR FYA "A")

Oficina Central está buscando eso, que no se pierda el ideario, que siga, que siempre esté presente. (PROFESORA FYA "A")

Funcionamos porque la OC FYA está dándonos la mano. Ellos nos dan las orientaciones, por donde tenemos que seguir caminando y eso nos hace sentir acompañados. No estamos solos. (DIRECTORA FYA "F")

Los entrevistados reconocen como crucial este tipo de acompañamiento y lo diferenciaron en muchos casos del acompañamiento recibido desde el Estado, que en su percepción tendría un carácter fiscalizador.

Ellos (OC) monitorean, vienen periódicamente. Es un proceso útil... Ellos vienen en otra actitud de supervisar... Conversan contigo, te sientes en confianza... En la DREI vienen con la cara tan seria... quieras o no como no tienes confianza, te muñequas. Cosa que no sucede con FYA. (PROFESOR FYA "F")

Un aspecto clave, con respecto a cómo se despliega el principio de la autonomía funcional, es el papel de los directivos como principales decisores y conductores institucionales, y en tal sentido, como los principales representantes de dicho principio. Ellas y ellos tienen legitimidad interna para liderar la gestión institucional, no solo por el rol que ocupan, sino además porque las y los docentes los consideran en su mayoría suficientemente preparados para asumir la responsabilidad de conducción de la propuesta educativa incluso ante la ausencia de la OC.

De repente tan estrecha y tan directa no lo es (la relación entre docentes y OC), porque lo es más que nada con los directivos. Ahora con nosotros se da a partir de capacitaciones, de cursos, pero se da a través de los directivos. (PROFESORA FYA "B")

"Si la OC dejase de existir) mi rol no cambiaría, porque yo me respaldo en dirección. Sin dirección, la verdad cómo estaría, la verdad no sé. (PROFESORA FYA "A")

Así pues, el vínculo entre la OC y los directivos de las escuelas resalta como un aspecto clave en el modelo de gestión de FYA, en la medida que el acompañamiento de la primera aporta significativamente al desarrollo de las capacidades de liderazgo y a la legitimidad de los directivos. Un aspecto predominante en ese sentido es que la relación de la OC con los docentes muchas

veces es indirecta, ya que en la mayoría de los casos se canaliza por medio de los directivos. El peso de la gestión, de las decisiones institucionales y la relación con la OC recaen principalmente en el binomio directores-subdirectores. Este binomio es de suma importancia ya que, allí donde la división de roles y responsabilidades entre director/subdirectores es clara, los diversos actores perciben una mejor dinámica escolar. Los docentes, incluso están conformes con que sean directores y subdirectores los que medien la relación con la OC.

La Oficina no está ajena a los colegios, quiere decir que hay un nexo... Vienen profesores de allá a capacitarnos. Si hay sugerencias, las escuchan pero me parece que más las decisiones es mucho más práctica que la tomen las cabezas que el resto porque a veces no se puede llegar a mucho. (PROFESORA FYA "B")

Además de los niveles de participación de los diversos actores en la gestión escolar, destacan algunos mecanismos de participación que cada escuela ha generado para promover el intercambio de ideas y la realización de nuevas acciones en la gestión escolar. Si bien no hay un modelo común de gestión interna en las escuelas, lo común es distinguir entre gestión y toma de decisiones (directivos) e iniciativa en el ámbito pedagógico (los docentes). Esto hace que la organización interna dependa de la decisión/voluntad/intención de los directivos y no de procesos definidos y por tanto, que la sostenibilidad de los proyectos escolares se vea limitada. Así, si bien en todas las escuelas hay equipos de trabajo formados por docentes, su participación y efectividad depende de la frecuencia de sus reuniones y, en algunos casos como la escuela "D", su funcionamiento dependería del seguimiento que los directivos realizan.

Si bien eso fortalece la capacidad de toma de decisiones de los directivos y su autonomía, también puede afectar en el nivel de participación de los otros actores porque dependerá más del estilo de trabajo de los directivos que de una apuesta de gestión compartida. Esta observación resulta per-

tinente, ya que puede haber relación entre el nivel de participación de los diversos actores y los resultados positivos en las pruebas de rendimiento. Por ejemplo, entre las seis escuelas analizadas, las dos con mejor rendimiento en el ECE del 2011-2013 coinciden con aquellas escuelas que cuenta con más mecanismos de participación que promueven el involucramiento activo de docentes e incluso estudiantes en la gestión escolar.

Por ejemplo, en la escuela FYA "A" se realizan las asambleas masivas dirigidas por la directora o el subdirector en que todos los docentes tienen la oportunidad de dar su opinión y tomar decisiones referidas a las actividades escolares. Estas reuniones se celebran tres veces al año. Se realizan evaluaciones por niveles y representantes de los docentes y los estudiantes participan en la elaboración y modificación del reglamento interno. También se celebran jornadas de programación periódicamente en la que participan los profesores organizados por especialidad.

Las escuelas que cuentan con más mecanismos formales de participación que funcionan en la práctica son justamente aquellas que cuentan con mayor rendimiento académico. Por tanto, los niveles de participación en la gestión escolar de los diversos actores parecen asociados a los resultados educativos de las escuelas.

La relación con el contexto es otro factor de suma importancia tanto para docentes como directivos y estudiantes. Parte de la política pedagógica de las escuelas de FYA es abordar las problemáticas que afecten al entorno inmediato de los estudiantes. Por otro lado, las escuelas de FYA suele gestionar con la comunidad mecanismos de desarrollo conjunto. En casos como la escuela FYA "F", por ejemplo, los profesores destacan la autonomía que tienen para generar alianzas con actores externos a las escuelas.

## 5. RELACIÓN CON EL ESTADO Y PERCEPCIÓN DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Por parte de docentes y estudiantes—incluso algunos directivos— hay una percepción negativa de lo que es la educación pública. La labor del docente es vista como ausente de compromiso, deficiente y autoritaria.

No se podría (replicar la experiencia FYA) así como están las escuelas públicas, por el compromiso... (DIRECTORA FYA "A")

Los docentes señalaron que en la escuela de FYA hay un mejor clima institucional que en las otras escuelas públicas. Por ejemplo, un docente indicó que una distinción importante entre los colegios de FYA y los colegios públicos es que, mientras en los segundos se compite entre docentes por la plaza de directivo, en los de la Red FYA los directivos son seleccionados por la OC, una entidad externa a la dinámica diaria de la escuela percibida como transparente y legítima. Esta diferencia, según el profesor, explicaría por qué en escuelas públicas la relación entre docentes es más competitiva y menos centrada en el compromiso con la vocación pedagógica.

Hay otros factores sobre los que los directivos y docentes realizan comparaciones entre la OC y el Estado como, por ejemplo, la eficiencia en el acompañamiento y el soporte pedagógico.

Rutas del aprendizaje, que el Ministerio todavía no lo tiene claro, con Fe y Alegría lo hemos estado trabajando con anticipación. Antes del DCN, Fe y Alegría ya había sacado su propuesta pedagógica... Fe y Alegría va a la vanguardia desde la Oficina Central, nos adelanta a los cambios para que estemos más preparados. (DIRECTIVO FYA "A")

La percepción negativa en torno a la educación pública está presente incluso entre los estudiantes quienes mencionan que los profesores de sus pares

en otras escuelas son "corruptos" y "autoritarios". De este tipo de comentarios se desprende que la identidad con la propuesta de FYA es más fuerte que la identificación con el sistema educativo público.

La relación de cada escuela con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) varía según cada lugar, pero hay ciertos aspectos generales que la caracterizan. Es importante destacar que aunque se planificó entrevistar al menos al especialista de las UGEL (por localidad) responsable del vínculo con la escuela de FYA, esto solo fue posible en uno de los seis casos. Por lo tanto, lo presentado a continuación surge principalmente del análisis de las entrevistas a los actores escolares de FYA.

Un primer aspecto a destacar de la relación entre las dos instancias es que, desde las UGEL se reconoce el buen desempeño de las escuelas de FYA y son reconocidas como 'referentes' en sus localidades. Esto lo demuestran las siguientes dos citas, tanto de una directora de escuela como del representante de la UGEL entrevistado:

La Directora de la UGEL viene varias veces en el año, le encanta en el colegio porque es organizado. Cuando tienen que hacer una visita de Contraloría lo traen acá. (DIRECTORA FYA "A")

FYA a nosotros nos sirve más bien como un referente porque son instituciones que destacan más en lo pedagógico a comparación de los colegios estatales... venimos acá entonces aprendemos un poco más y a veces llevamos a los otros colegios. (TRABAJADOR UGEL)

Ahora bien, este "reconocimiento" en la mayoría de casos tiene un efecto negativo ya que las UGEL no establecen una relación constante y fluida con las escuelas de FYA. Por un lado, en la mayoría de los casos analizados dichas instancias estatales no incluyen a las escuelas FYA en sus procesos de monitoreo

y acompañamiento —más que en cuestiones formales administrativas— por la percepción de que al formar parte de la Red, ya estarían “cubiertas”.

No sé si porque somos Fe y Alegría no nos visitan, porque saben que todo está bien o porque realmente no están interesados. (DIRECTORA FYA “D”)

Para que nos van a monitorear si ellos saben que de FYA nos monitorean. (DOCENTE FYA “F”)

Por otro lado, algunas de las escuelas reconocen que con las UGEL, a pesar de que el trato sea amable, tienen una relación difícil en términos del apoyo recibido en cuestiones administrativas y logísticas. Los actores de FYA señalan que en muchos casos sus escuelas enfrentan restricciones y dificultades en el acceso a los materiales que el MINEDU distribuye, en la asignación de plazas de personal, etc.

Siempre niegan las plazas para Fe y Alegría, siempre. O están viendo de quitarnos. Nos han quitado la plaza de auxiliar, por ejemplo. (DIRECTORA FYA “C”)

A veces llega a punto de la desesperación... porque no quieren dar las plazas que uno necesita y uno está desesperada por las plazas. (DIRECTORA FYA “E”)

Así, existiría una percepción colectiva de que más que un apoyo, el vínculo con estas instancias les genera dificultades en el desempeño de sus funciones pedagógicas y administrativas. Ni siquiera existe un reconocimiento positivo de las actividades de capacitación en las que se les incluye tanto por ser acciones con contenido de poca calidad, como por el tipo de metodología desarrollada.

Solo una de las escuelas analizadas señaló haber logrado establecer una buena relación con la UGEL respectiva. En este caso particular, además, se destacó que se había logrado establecer un vínculo permanente, no solo en-

tre la escuela y la instancia de gestión estatal, sino entre esta última y la Red educativa FYA del distrito, instancia que se había convertido en la plataforma de vínculo y apoyo. En este caso particular, el vínculo con la UGEL se concibe como de colaboración permanente, como destaca la siguiente cita:

Está basada en el acompañamiento y coordinación; y también nos dan conocimiento en temas de leyes, acuerdos. (DIRECTOR FYA “B”)

Un segundo aspecto destacable es el rol que cumple la Oficina Central, como instancia intermediaria y de apoyo para resolver los conflictos que van surgiendo con las UGEL. Los directivos de la mayoría de escuelas analizadas destacan, que si no fuese por el apoyo que brinda la OC, sus relaciones con las UGEL serían más complicadas y problemáticas. En esta línea se enmarca la siguiente cita:

Cuando ya tenemos alguna dificultad, cuando no obtenemos una respuesta favorable, ya recurro a la OC...tiene vínculos con el Ministerio. Entonces le digo qué hacer, me orienta. (SUBDIRECTORA FYA “E”).

En tal sentido el rol de la Oficina Central sería importante para la sostenibilidad cotidiana de las escuelas como parte del sector público en la medida que le facilitaría a las escuelas agilizar procesos y solucionar problemas.



El presente estudio tuvo como objetivo identificar y ahondar en los factores de éxito de la propuesta de gestión Fe y Alegría en el Perú, para lo que se combinó la revisión de literatura previa sobre la gestión de FYA, entrevistas a miembros de la OC y recojo de información a través de metodología cualitativa en seis escuelas urbanas de la red. Se decidió abordar el trabajo utilizando tres fuentes distintas de manera complementaria, por un lado, por el interés de dar voz a los diversos actores involucrados en la propuesta de FYA, partiendo del reconocimiento de que toda persona es capaz de ser un sujeto reflexivo sobre su propia acción cotidiana y en tal sentido, dar cuenta de su propia agencia en el marco de la institucionalidad de la que son parte. Retomando lo desarrollado en el marco de referencia teórico, nos adscribimos a lo planteado por Crozier y Friedberg, en el entendido de que toda organización se sostiene a partir de las decisiones y acciones de sus actores y el vínculo que estos establecen entre sus propios objetivos y los de la organización.

Por otro lado, se contrastó la forma en que la gestión se concebía desde la instancia nacional de la Red con la manera en que desde el nivel de escolar se propuso el modelo de gestión del que son parte. En esta línea partimos del reconocimiento de la escuela como centro de atención de la acción educativa en el marco de apuestas de descentralización educativa,

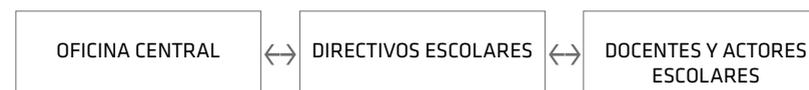
pero siempre concibiendo las instituciones escolares como parte de un sistema educativo mayor; en tal sentido, consideramos relevante ahondar en el modelo de gestión de FYA a partir de la comprensión de dicho sistema desde dos de sus niveles fundamentales.

De esta forma, se buscó aportar nuevas dimensiones de análisis —en relación con lo ya abordado por la literatura previa— sobre el modelo de gestión de FYA y plantear pistas e inquietudes que puedan ser retomadas en futuras investigaciones. La literatura previa en la mayoría de casos destaca aquellos factores relacionados directamente con la gestión de las escuelas como un aspecto indispensable que permitiría garantizar el buen desempeño escolar y asegurar el logro educativo de los estudiantes.

En este estudio se amplió la aproximación desde una perspectiva multinivel con el propósito de identificar si la autonomía escolar requeriría otros factores de éxito relacionados con el sistema en su conjunto.

### 1. Institucionalidad de la propuesta de Fe y Alegría

Uno de los principales hallazgos fue la relevancia institucional del sistema de FYA; como soporte fundamental para el desarrollo de una propuesta educativa con una visión colectiva de FYA y el logro de los objetivos estratégicos institucionales, de manera transversal en todos sus niveles. En este sentido, es fundamental destacar que la Red FYA está conformada por diversos niveles de gestión que se interrelacionan de manera complementaria y aportan a la consolidación del modelo educativo de FYA. Aunque orgánicamente es más evidente la relación entre la Oficina Central (OC) de la Red y las escuelas, lo cierto es que al menos existirían hasta tres niveles de gestión institucional que se reflejan en el siguiente esquema:



Existen diversos niveles de gestión institucionalizados, compartidos por los distintos actores de la Red, más que en lo formal, a partir de las relaciones que en la práctica se establecen entre los distintos niveles y que se reflejan en los sentidos colectivos compartidos. Cada nivel cuenta con roles y funciones distintas en favor del despliegue de la propuesta educativa. El funcionamiento del sistema se caracteriza porque la propuesta educativa de FYA es transversal a la acción de los distintos niveles y cada uno asume responsabilidad directa con su sostenibilidad y sus apuestas institucionales.

La OC es el primer nivel que enmarca y orienta la acción de los siguientes niveles, cumple la función de garantizar las condiciones para que los subsiguientes niveles de gestión se apropien y empoderen de la propuesta. Sin embargo, este rol de liderazgo institucional parte de una apuesta explícita por el fortalecimiento de la institucionalidad escolar y en tal sentido, la principal orientación de la acción de la OC, se abocaría al empoderamiento del siguiente nivel de gestión conformado por los directores y subdirectores escolares. Estos actores, como veremos más adelante, cumplen un papel fundamental para garantizar el sostenimiento de la propuesta en el tercer nivel de gestión, puesto que tienen un vínculo directo y cotidiano con los estudiantes.

En este sentido, la OC se convierte en el principal marco de referencia de la gestión de FYA, pero no por ser la instancia con mayor poder, sino porque es el marco de referencia orientado a asegurar un sistema institucional en el que las siguientes entidades se fortalezcan como agentes y promotores de la propuesta, según sus roles y funciones. Esto es importante destacarlo, porque más que la importancia de una instancia, lo que la evidencia demuestra es que un factor fundamental asociado al éxito FYA radicaría en

que se haya garantizado un sistema con niveles de gestión que asumen sus roles y responsabilidades en el marco de la propuesta educativa. En esta línea, consideramos pertinente plantear que cada nivel de la Red FYA encontraría un sostén fundamental en las relaciones mutuas de interdependencia con los demás niveles de gestión, las cuales se constituirían en soportes que les permitirían, desplegar su acción cotidiana, identificarse y comprometerse.

El estudio ha permitido evidenciar que el factor de éxito de la gestión de FYA es que posee un alto nivel de legitimidad entre sus miembros. No solo por impulsarlos a que se empoderen de sus roles de gestión, sino que revaloricen la dimensión política de las mismas. Como plantea Andradre (2002), no es posible comprender la importancia de la gestión educativa sin reconocer que esta se sustenta en “razones”, comprendidas como sentidos colectivos o principios que enmarcan la acción educativa. La autora destaca tres tipos de razones: la razón de eficacia, comprendida como la que da cuenta de los propósitos institucionales; la razón de gobernabilidad, entendida como aquel principio que promueve la cooperación y participación en las escuelas en pos de los objetivos institucionales; y la razón educativa, que daría cuenta de la apuesta social colectiva con la que se compromete la institucionalidad escolar. Aunque la literatura pone bastante énfasis en las dos primeras razones, la tercera no es tan realzada y lo analizado a partir del estudio daría cuenta de la importancia de que se promuevan las tres dimensiones de manera complementaria.

En el caso de FYA la institucionalidad del sistema de gestión se sustentaría en tres principios, que podemos definir como: sentido estratégico, sentido de gobernabilidad y sentido político. El primero de ellos demuestra ser fundamental en la medida que las apuestas se asumen como colectivas en todos los niveles de gestión. Como se señaló líneas arriba, uno de las razones de la importancia de realzar el sistema de gestión de FYA, es la institucionalización de mecanismos y estrategias permanentes de

vinculación y comunicación entre los distintos niveles, lo cual permite que las apuestas institucionales estratégicas y anuales sean conocidas e incorporadas en cada uno de los niveles.

El segundo principio es fundamental en la medida que da cuenta de las relaciones y organización de gobierno institucionalizadas como base del sistema de gestión. Entre estas, es posible destacar, por un lado, la valoración y promoción de la participación de los distintos actores educativos (en el interior de los diversos niveles) y la retroalimentación constante entre los diversos niveles de gestión, como aspecto clave para la toma de decisiones.

El tercer principio es el sentido político, que gira en torno al logro de apuestas institucionales, que trascienden el ámbito de acción escolar (como por ejemplo, mejorar el rendimiento de estudiantes particulares). Esta dimensión es clave en la medida que representa un marco de interpretación de la realidad y de sentidos compartidos, que incide a que, en todos los niveles de gestión de FYA, la mayoría de actores reconozcan su participación con una apuesta social mayor y se comprometan. Así, la fortaleza del sistema institucional de gestión de FYA radica en que su organización y funcionamiento permiten la consolidación y reproducción de una ética colectiva orientada al buen desempeño de las escuelas y a garantizar que el sistema se oriente hacia una apuesta pública mayor. Como plantea Sendón (2007: 91), este modelo concibe la gestión “como ética”, debido al énfasis puesto en la capacidad institucional para generar condiciones suficientes para movilizar a los sujetos, configurar las prácticas y relaciones, así como orientar la cultura organizacional, hacia una toma de posición explícita frente a las problemáticas educativas particulares y sociales.

De esta manera, un hallazgo fundamental del estudio es la importancia de la institucionalización de una propuesta de gestión multinivel, en que claramente se identifican roles y funciones de cada uno de ellos. Es un

sistema sostenido por tres dimensiones que enmarcan la acción cotidiana, la sostenibilidad de la propuesta y el logro de las apuestas colectivas. Estos sentidos transversales funcionan como marco de referencia que les permitiría a los actores interpretar su entorno cotidiano y que facilitan que los actores se apropien de las políticas institucionales y pueden desplegar prácticas coherentes con los principios institucionales en su día a día. Por tanto, el reconocimiento de la existencia de distintos niveles de gestión da cuenta necesariamente de diversos roles que deben ser clarificados. En tal sentido, de manera complementaria a lo planteado por Blanco (2008: 14), quien destaca que las políticas educativas deberían enfocarse en la escuela como instancia de cambio educativo y social, los hallazgos del estudio plantean la importancia adicional de comprender a las instituciones educativas como parte de un sistema social mayor que requiere el fortalecimiento de sus diversos niveles. Así, además de concebir políticas que coloquen a las escuelas como centro de cambio, será fundamental analizar la importancia de elaborar políticas educativas que coloquen también como centro de atención y cambio a las distintas instancias de gestión educativa que brindan soporte – desde una perspectiva amplia e integral – a las escuelas.

## 2. SOBRE LA OFICINA CENTRAL

La OC es una instancia indispensable y fundamental en el modelo de gestión de FYA. A diferencia de lo recogido mediante la revisión de literatura sobre FYA en el Perú, la OC no solo es una instancia importante para el fortalecimiento de las escuelas como unidades de gestión autónoma, sino que es uno de los principales factores de unidad, sostenibilidad y legitimidad institucional, así como el soporte fundamental de los objetivos y apuestas de la Red.

A partir del trabajo desarrollado es posible señalar que el rol de liderazgo de la OC se subdivide en cinco componentes: político, identitario, técnico, material y estratégico. Aunque fueron los tres primeros roles,

los destacados durante la recopilación de información en la OC y en las escuelas, los dos últimos: el material y estratégico son complementarios y necesarios, ya que brindan la posibilidad de continuidad en la propuesta. Es importante destacar que estos cinco roles funcionan en la práctica de manera complementaria:

- El soporte político comprende el rol que asume la OC como garante de la sostenibilidad en el tiempo de los valores, principios, modelo de gestión institucional y objetivos futuros de la propuesta, con el fin de garantizar que la propuesta educativa FYA sea el eje orientador de la acción al interior de cada una de las escuelas de la Red. Así, lo identificado en el estudio cuestionaría lo señalado por la literatura al referirse a los directivos escolares como los principales referentes en la configuración de la comunidad escolar como una comunidad valores. El estudio evidencia, que aunque en las escuelas dichos actores son clave y personifican la orientación ética institucional, en nivel de toda la Red, es la OC el principal referente ético para los directivos escolares. En esa línea, son fundamentales las estrategias de trabajo colectivo con las y los directivos escolares (directores y subdirectores) que a lo largo del año se despliegan, como las reuniones anuales en Lima o las reuniones descentralizadas. Estas reuniones tienen el propósito, no solo de evaluar lo realizado el año anterior y planificar las acciones del siguiente, sino generar un sentido de identificación, compromiso y responsabilidad colectiva de los actores escolares en torno al ideario de FYA, a las apuestas de acción colectiva y los principales acuerdos de acción anual. Este tipo de acciones se complementan, a través del acompañamiento a las escuelas, con el recordatorio permanente de directivos y docentes sobre de la trascendencia de la educación para los más pobres y su efecto en el desarrollo del país.
- El soporte identitario está referido al rol que cumple la OC como referente comunitario y al trabajo permanente de acogida y respaldo

a los directivos y docentes. Esto es coherente con lo señalado por Sendón, cuando destaca la importancia de comprender que la gestión educativa sobrepasa lo formalmente establecido, “fundamentándose también en componentes emocionales y de representación” (2007: 90). Un aspecto esencial en el despliegue de la propuesta de FYA es el trabajo dedicado a generar un sentido compartido de identificación, pertenencia y compromiso entre los miembros de la Red en sus distintos niveles - como señalaba uno de los entrevistados, aportar a que sus miembros “se pongan la camiseta de FYA”. En esa línea, el rol de la OC es indispensable en la medida que se les reconoce como el principal referente colectivo. Se le reconoce el acoger y proteger a sus miembros, reflejándose esto en su constante preocupación por el desarrollo y bienestar de la persona que está detrás del rol de docente, directivo, etc. Por otro lado, se le reconoce también el papel de defensa a los miembros de las escuelas ante acciones realizadas por órganos de gestión del sector público que son percibidas como injustas. Finalmente, se le percibe como una instancia que promueve relaciones horizontales con las escuelas, en las que se pone en práctica relaciones de acompañamiento y trabajo conjunto en oposición a un rol de “fiscalización”.

- El soporte técnico se refiere al rol que cumple la OC en los procesos de formación, monitoreo y evaluación en las distintas escuelas de la Red. Un aspecto fundamental que cabe resaltar es el trabajo de acompañamiento que la OC despliega a lo largo del año, trabajando de manera directa con cada escuela, brindando apoyo y asesoramiento técnico en torno a las diversas dimensiones de la propuesta educativa. Destacan los espacios de formación dirigida a los docentes que se organizan cada año de manera descentralizada.
- El soporte material que brinda la OC se refleja en las acciones que despliega constantemente para asegurar que las escuelas de la Red

tengan acceso, en la medida de lo posible, a una logística suficiente para su desempeño. Así por ejemplo, la OC es la encargada de monitorear y regular todo lo relativo a la infraestructura de las escuelas.

- El soporte estratégico hace referencia al rol que cumple la OC como instancia facilitadora de la articulación y el vínculo de las escuelas de la Red con instituciones externas, públicas y privadas, y al acceso a recursos adicionales para su desarrollo.

Como se ha visto, la OC es reconocida de manera transversal como el principal referente y soporte institucional. Desde las propias escuelas se reconoce que la ausencia de la OC o de una instancia que asuma sus mismos roles (o que incluso requiera de ser preparada por la actual OC) podría conllevar al debilitamiento y fracaso de la propuesta de FYA. Tanto desde el discurso de los actores como en la práctica, se evidencia el rol fundamental de la OC en la gestión de la Red, en la medida que se le reconoce como el principal marco de referencia para la acción, ya sea por las acciones individuales de los actores que la conforman, como de las acciones colectivas escolares. Esto le da una legitimidad fundamental como instancia responsable de la unidad y desarrollo de la propuesta como valor y sentido de trascendencia colectiva.

De los testimonios obtenidos podemos indicar que los directivos y docentes entrevistados, así como los miembros de la OC, reconocen la importancia de esta instancia por encima de las personas que la conforman. Esto indica la relevancia de la instancia para la institucionalización y la sostenibilidad de la propuesta. Esto resulta especialmente importante relevante en un país como el Perú, en donde las instituciones suelen carecer de una institucionalidad sólida ya que su sentido está definido más por el carácter de quien lo lidera que por una propuesta consolidada.

El rol de la OC es marco de la acción unitaria. Aunque se valora y promueve la autonomía de las escuelas, también se reconoce que esta es solo relevante

si acompaña a una acción colectiva mayor que articule los esfuerzos particulares de los distintos niveles de gestión dirigidos al logro de objetivos comunes y colectivos, y a la consecución de objetivos de transformación social. En ese sentido, resalta en el estudio cómo el peso institucional de la OC es más evidente en comparación con la relación que los actores escolares señalan que tendrían con las UGEL a la que se percibe, en la mayoría de los casos, como una instancia que asume principalmente un rol administrativo.

En el marco del sistema de gestión de FYA, la OC asume la responsabilidad de garantizar la unidad institucional, de articular los esfuerzos colectivos y de brindar el marco suficiente para que la acción colectiva trascienda los muros de las escuelas. Esto se refleja en el rol que se le otorga a la OC incluso en relación con las congregaciones religiosas, frente a las que también actúa como una instancia articuladora de sus propuestas particulares.

La información recogida evidencia que una mayor presencia y vínculo de la OC en las escuelas de la Red mejora la gestión interna de estos centros y favorece su desempeño:

- Las escuelas de la muestra (de la tercera etapa de recopilación de información) con mayor vínculo con la OC son aquellas en las que se pudo identificar un mayor sentido colectivo de identificación y compromiso con la propuesta de FYA y son también las que presentan mayores niveles de desempeño. Coincide que las dos escuelas de la muestra con menor rendimiento son dos de las tres escuelas más distantes geográficamente de la OC y en las que los actores entrevistados reclamaban mayor presencia de esta instancia central. Aunque lo señalado es solo un indicio, consideramos que es una pista importante que se debe investigar con más profundidad en el futuro.
- Por otro lado, coincide también que la única escuela en que durante el trabajo se identificó un menor grado de identificación con las apuestas

de FYA fue aquella donde se reconocía un marco de referencia institucional bicéfalo formado por la OC y la congregación religiosa asociada. En dicho caso, y no terminaba de haber claridad sobre cuál era el principal referente de la acción escolar, entre la OC y la congregación, en la medida que sus aportes en ocasiones eran incluso contradictorios y por tanto confusos<sup>5</sup>.

Así, los hallazgos aportan evidencia acerca del peso relativo que tendría el sistema educativo, y no sólo la organización escolar, como factor asociado al éxito educativo. La literatura en general destaca el rol de la escuela, de su organización y sus actores directivos y docentes, como fundamental, sin embargo, como cuestionan Cornejo y Redondo (2007: 162) es difícil comprender la influencia de algunos aspectos de la institucionalidad escolar - como la 'cultura escolar' - en la medida que terminarían siendo muy idiosincráticos al contexto particular de cada escuela. En tal sentido, un aporte del estudio sería comprender en qué medida las características de las organizaciones escolares consideradas eficaces serían producto de la interacción entre la escuela con el sistema educativo - en el caso de FYA, con la OC - como soporte fundamental de la institucionalidad escolar y como marco de referencia institucional tanto con relación a una misión y metas compartidas.

En la misma línea, el estudio brinda evidencia acerca de cómo, de la misma forma en que la generación de espacios estimulantes y motivadores para las y los estudiantes por parte de sus docentes aportarían en su logro de aprendizajes (Miranda, 2008; Cornejo y Redondo, 2007; Maureira, 2004),

---

5. Aunque no es posible establecer una conexión directa, consideramos que este es un hecho a tomar en cuenta en investigaciones futuras ya que durante el proceso de investigación, a través de algunos actores escolares entrevistados, se tuvo conocimiento de otro centro, que no formaba parte de la muestra elegida, que tenía una situación similar a la descrita anteriormente y que también presentaba rangos medios-bajos de rendimiento.

la promoción desde el sistema educativo de un sentido de pertenencia, compromiso y aprendizaje colectivo y continuo, sería un factor que incidiría positiva y significativamente en que la gestión escolar logre ser eficaz. En este sentido, el que la OC sea un referente activo del sentido de comunidad educativa - que incorporaría y articularía a las escuelas de la Red y sus actores educativos – se convierte en un factor de éxito clave a destacar.

### 3. SOBRE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES

Además de realzar la importancia de la OC, el estudio permitió también reforzar, por un lado, la preeminencia destacada por la literatura acerca del rol de los directores escolares para la gestión de las instituciones educativas y por otro lado, evidenciar algunos aspectos adicionales acerca del rol de estos actores en el marco de la propuesta de gestión de FYA.

- Un primer aspecto a destacar, es que los directivos escolares cumplirían al interior de las escuelas el rol que la OC cumple en la Red. Esto se refleja en el hecho de que mientras que para la mayoría de directivos, la apuesta de FYA es inviable sin el apoyo y guía de la OC, para la mayoría de docentes entrevistados, la propuesta podría mantenerse siempre y cuando el rol de la OC fuese asumido por los directivos. Esto indica que el binomio director-subdirector es fundamental para la sostenibilidad de la propuesta, en la medida que son considerados en el interior de las escuelas como referentes fundamentales de la acción institucional.
- A diferencia de lo destacado por la literatura acerca del aporte del trabajo conjunto de directores y subdirectores, la relevancia de esta colaboración no se restringe a la dimensión pedagógica, sino que resulta fundamental para la conducción institucional de las escuelas desde una perspectiva integral. Como planteó uno de los entrevistados en la OC, la apuesta institucional es que la presencia de los subdirectores potencie a los

directores, bien apoyándolos como referentes en los procesos pedagógicos o en los procesos administrativos, así como lo que respecta al liderazgo y conducción institucional.

- Uno de los mecanismos más importantes que explican la relevancia de este binomio es el hecho de que ellos son los actores con mayor vínculo y comunicación con la OC. Las principales acciones desplegadas desde la instancia central - como las reuniones anuales y descentralizadas y el trabajo de acompañamiento en las propias escuelas - están dirigidas a los directivos escolares y son coordinadas y dirigidas conjuntamente con estos actores. La importancia que se les da a estos actores nace del reconocimiento del rol que cumplen en las escuelas de la Red.
- Son ellas y ellos quienes asumen el rol articulador entre la OC y el quehacer educativo en las escuelas y en tal sentido, los que garantizan la puesta en marcha de los objetivos institucionales en la cotidianidad escolar. Entre otras cosas, son los responsables, por un lado, de garantizar la continuidad de las apuestas pedagógicas y por otro, de fortalecer el sentido de comunidad en las escuelas, promoviendo la identificación de los actores escolares con las apuestas colectivas. Por último son responsables de generar y reafirmar el compromiso de los docentes con la propuesta de FYA.

Así, se desprende de lo anterior que las y los directivos en las escuelas son la bisagra entre la Red FYA Perú y la gestión escolar. Ellos son los responsables de la resignificación de la propuesta, según el contexto y las necesidades de cada escuela y son quienes cumplen dentro de las escuelas los roles identitario, político y técnico que la instancia central asume en la Red en su conjunto. Cabe señalar que en las dos escuelas analizadas en donde este binomio no se había logrado consolidar como sustento de los procesos cotidianos —en un caso debido a que no existía el rol de subdirección y en el otro debido a que no se había logrado consolidar el trabajo conjunto entre ambos actores

directivos — fueron los colegios con menos rendimiento académico de todos los visitados. Queda pendiente comprobar si hay alguna relación entre la eficiencia de este binomio y el rendimiento académico de los escolares.

#### 4. SOBRE LA AUTONOMÍA FUNCIONAL

La gestión que asumen los directivos en cada institución educativa (IE) se caracteriza por ser autónoma y funcional a la vez. Los directivos tienen autonomía para gestionar las escuelas según el contexto y sus necesidades particulares siempre y cuando dicha gestión responda a los objetivos, principios y apuestas institucionales de la Red, que son promovidas desde la OC, como instancia que asume la responsabilidad de garantizar la consolidación de la propuesta educativa en cada escuela.

Aunque la denominación, “autonomía funcional”, fue recogida principalmente en la literatura y en los testimonios de los actores de la OC, lo que sí fue evidente durante el estudio fue el sentido compartido entre los actores FYA – en los diversos niveles de gestión - sobre la importancia de reconocer que el fortalecimiento de las escuelas como centro de acción educativa y transformación social, cobra sentido sólo a partir del marco brindado por la institucionalidad de la propuesta y de la Red.

Así, destaca la percepción que hay de la escuela como centro de acción para la transformación educativa y social. Esto es posible si se comprende que las escuelas pueden empoderarse solo en la medida en que se integran en un sistema lo suficientemente consolidado como para garantizarles marcos de orientación, acompañamiento y monitoreo que permitan la articulación de sus particularidades en proyectos colectivos. Debido a la consistencia de los significados compartidos recogidos a lo largo del estudio, es posible desagregar este principio en los siguientes elementos:

- En primer lugar, depende del vínculo constante entre las instituciones educativas y la OC de la Red, el cual se sustenta en relaciones horizontales, de valoración mutua y de reconocimiento entre ambas partes sobre su aporte para la consecución de los propósitos colectivos. Luego de las visitas a las escuelas se pudo constatar que esta autonomía funcional es practicada por los directivos así como asumida por los docentes; ambos actores valoran la presencia de la OC en sus escuelas la cual es asumida como un apoyo y orientación constante.

Es importante destacar que esta percepción se contrapone a la imagen que en la mayoría de escuelas se tiene de las UGEL, así como entre los miembros de la OC. Se consideró que el principal vínculo entre dichas instancias de gestión local del sistema educativa y las escuelas públicas, era de fiscalización – principalmente formal y de temas administrativos.

Así, la relevancia de la OC en el imaginario de actores de FYA cobra mayor sentido en la medida que esta instancia ha logrado trascender lo burocrático para convertirse en el principal marco de referencia para la acción en las escuelas, así como una instancia que principalmente asume el rol de acompañamiento de las mismas en aras de su fortalecimiento institucional. Desde la perspectiva de las propias escuelas, se valora su autonomía por su fortalecimiento dentro de la institucionalidad del sistema educativo en el que se inscriben. Asimismo, los actores escolares también consideran que la autonomía por sí sola es insuficiente para la sostenibilidad de la propuesta si es que no hubiese una entidad que, desde el acompañamiento, garantice su funcionalidad. Este es el principal reconocimiento que le dan a la OC.

- En segundo lugar, se reconoce como un factor de éxito asegurar que las acciones llevadas a cabo se orienten al entorno en el cual se desarrolla la propuesta. Constatamos así, que es fundamental que se garantice que los distintos actores escolares reconozcan la trascendencia del

rol de la escuela en el desarrollo de la localidad en que se encuentra, así como para la sociedad en su conjunto. Esto se impulsa y alimenta desde la OC, pero se consolida en el marco de las propuestas escolares por medio de la conducción de los directivos, del compromiso de los docentes en los espacios pedagógicos y en la medida que se garantiza un clima escolar familiar favorable para la consolidación de relaciones acogedoras y del de trabajo en equipo.

- En tercer lugar, dos aspectos clave que fortalecen la autonomía de las escuelas son la estructura organizativa y el funcionamiento interno. Si bien no existe un modelo común entre las escuelas y depende principalmente de las decisiones internas de cada una, es posible identificar un patrón común. Aquellas instituciones en las que existen mecanismos institucionalizados y recurrentes de discusión y de toma de decisión sobre la gestión escolar (revisión del Proyecto Educativo Institucional, del reglamento interno, etc.) y en los que explícitamente se ha ampliado el espectro de participación y decisión de los directivos a los docentes, son las de mejor rendimiento y mejor clima institucional. También son las que evidenciaron un mayor sentido de identidad y compromiso por parte de sus miembros hacia la propuesta de FYA.

El estudio pone en evidencia la importancia de promover un sentido de comunidad —identidad colectiva, sentido de pertenencia y compromiso— entre los actores escolares con respecto a sus instituciones educativas, así como en relación con sus objetivos institucionales. En esta línea, el análisis de la información pone en evidencia la relación entre la mayor satisfacción de los actores con respecto a su experiencia en la escuela y un mayor logro de aprendizajes, con los esfuerzos por promover comunidades escolares que propicien el diálogo institucional y los procesos de toma de decisión participativos y orientados al consenso. La evidencia muestra que aquellas escuelas donde se ha logrado

consolidar un mayor sentido de identificación y compromiso colectivo, son aquellas instituciones en que se encontraron mayores niveles de autonomía funcional.

En este esfuerzo, destaca la figura de los directivos como los principales promotores las de dinámicas propias de cada escuela, orientadas o bien al trabajo en equipo y a una mayor participación de los actores, o bien, a tipos de organización poco flexibles en que las decisiones se concentran en pocos actores. Es evidente, a partir del trabajo de campo, que la orientación hacia uno u otro extremo por parte de los directivos pasa por la mayor o menor inducción y compromiso de estos actores con los principales principios de la propuesta. Ahora bien, consideramos también que un factor decisivo es la mayor cercanía de los directivos con la OC, en el sentido de que a mayor vínculo con esta instancia, mayor será la orientación de la escuela hacia un modelo más participativo.

Así, aunque esto último es un indicio interesante que podría ser motivo de mayor indagación, la evidencia del estudio muestra que al igual que como sucede con otras dimensiones de la gestión (como se da con respecto al acompañamiento pedagógico) una mayor orientación hacia todas las escuelas por parte de la OC podría llevar, a partir del planteamiento de parámetros básicos para la organización de los procesos de toma de decisión, a aumentar los niveles de autonomía funcional en las escuelas.

- Un cuarto aspecto a destacar es el compromiso por parte de los actores escolares con la propuesta de FYA, como un factor clave para el fortalecimiento de la autonomía funcional. Como se señaló líneas arriba, el despliegue de la propuesta descansa en los directivos escolares, pero también lo hace en los docentes, considerados fundamentales en el

aspecto pedagógico de la propuesta de FYA. La literatura destaca la prerrogativa de la Red y las escuelas —en el marco del convenio con el Estado— para la selección de los directivos escolares y los docentes, como un medio fundamental para garantizar el compromiso de éstos frente a la propuesta. Sin embargo, la investigación permitió identificar otro componente más importante: la existencia de un sistema de inducción de los actores escolares. La información recogida muestra que el trabajo realizado por la OC, principalmente en relación con los directivos escolares, y de estos últimos para introducir a los actores escolares en la propuesta de FYA, sería un aspecto relevante para garantizar el compromiso y por tanto, el éxito de la propuesta. Como lo destacan los directivos y docentes entrevistados, su participación en los distintos espacios de formación (tanto en nivel de la Red como en las mismas escuelas), de coordinación y planeamiento colectivo, de acompañamiento en las escuelas, etc., sería un aspecto central en la renovación constante de su identificación y compromiso con la apuesta y objetivos de FYA.

En esta línea, cabe señalar lo planteado por Mintzberg, con respecto a la importancia de que las organizaciones, con el propósito de garantizar su sostenibilidad en el tiempo, desplieguen diversas estrategias —entre las que destaca la socialización de sus miembros— para asegurar el refuerzo y reproducción de sus sistemas de creencias. En esta misma línea, la variable “tiempo de trabajo” de los docentes no sería un factor que generaría desgaste. De las entrevistas y lo observado inferimos que los docentes que han perdido motivación profesional lo han hecho por la lejanía o la ausencia del soporte político, identitario y técnico de la OC y de sus respectivos directivos en la escuela. En ese sentido intuimos que en el caso de las escuelas FYA el efecto de la variable tiempo sería menos importante en relación con un supuesto desgaste de los actores escolares.

Una situación que se ha podido corroborar es que el compromiso de los actores escolares de FYA, principalmente los docentes, con la propuesta tienen como contraparte una sensación de sobredemanda. Existe una percepción colectiva acerca de la expectativa de inversión de tiempo que institucionalmente se espera de los miembros de los equipos de FYA, más propia de un tipo de vida sin responsabilidades personales importantes. Se percibe la sensación de que ser miembro de FYA es como un tipo de “apostolado”, que llevaría a cuestionar: ¿en qué medida la propuesta de FYA afecta la vida personal de los docentes? ¿Hasta qué punto es replicable una propuesta que exige a sus docentes sacrificar otros aspectos de su vida personal? Esta demanda entraría en conflicto con la constante preocupación que desde la OC se muestra por el bienestar de las personas que desempeñan los roles de docente o directivos.

Con respecto a los niveles de identificación de los actores escolares con la propuesta de FYA y con sus respectivas comunidades escolares, se ha evidenciado que los actores de FYA, desde los directivos hasta los mismos estudiantes, no consideran ser parte del sector público educativo. Por el contrario, se comparan y ubican por encima de este. Consideramos que este aspecto debe ser motivo de revisión y reflexión desde la Red.

## 5. LA APUESTA ÉTICA Y MÍSTICA DE FE Y ALEGRÍA

La investigación permitió constatar que uno de los rasgos claves de la propuesta de FYA es la denominada mística, que principalmente daría cuenta del compromiso de los diversos actores con la propuesta educativa a mediano y largo plazo. Es importante destacar que el término “mística” es exclusivamente usado por los miembros de la OC, pero no por los actores escolares. Ahora bien, a pesar de la ausencia del uso del término, el estudio evidencia

que de manera transversal en los diversos niveles de gestión institucional sí habría un sentido compartido con respecto a la apuesta ética de FYA, lo que sería expresión de la coherencia institucional con respecto al marco de significados y principios a la base de la acción de sus distintos miembros.

A partir de lo analizado, es posible descomponer el compromiso como principio básico de la propuesta institucional en (1) compromiso con la propuesta institucional y con la escuela, (2) compromiso con los procesos de formación de los estudiantes, (3) compromiso con la educación para los pobres y (4) compromiso con la formación de personas, más allá de los logros meramente académicos. Así, la "mística" aparece como un factor de éxito en la gestión de FYA que se sostiene en estos componentes:

- Como lo destaca la literatura revisada, el reconocimiento de las personas como valor indispensable es clave para la "mística FYA". Esto se ve reflejado en el reconocimiento humano y la valoración de las personas más allá de los roles asumidos por los actores en el marco de la propuesta de FYA.
- La propuesta es percibida por distintos actores escolares -desde los rangos más altos de la jerarquía escolar hasta los propios estudiantes- como horizontal y cercana. Por ejemplo los estudiantes resaltan el tipo de relación que tienen con sus docentes, así como con los demás actores escolares. Tanto así que distinguen positivamente sus relaciones escolares con las de sus pares de otras escuelas públicas.
- Otro aspecto relevante para garantizar la mística es el sentido de trascendencia que docentes y directivos encuentran en sus acciones, como reflejo de su vocación y que termina contando con la institucionalidad FYA como marco de referencia. En otras palabras, es fundamental el reconocimiento por parte de docentes y directivos del efecto de su ac-

ción individual y colectiva, no solo en relación con sus estudiantes, sino desde una perspectiva más amplia para el desarrollo social.

El factor clave de la propuesta de FYA se sustenta en la valoración que desde los distintos niveles de liderazgo se tiene de los diversos actores que la conforman. La organización y funcionamiento del sistema de gestión de FYA está orientado, por un lado, a lograr que los distintos actores se sientan reconocidos, protegidos y respetados por y en cada uno de los distintos niveles de gestión institucional y por otro lado, a que se fomente su empoderamiento como parte fundamental del proyecto, de la educación nacional y del desarrollo del país. Así, la preocupación por la persona y la formación integral no solo se dirige al estudiante sino a todos los actores involucrados. Esto se evidencia en la apuesta institucional por el desarrollo de los docentes y directivos, entendiendo que su desarrollo profesional y personal es un objetivo en sí mismo.

Todo lo señalado, resulta aún más significativo en un país como el nuestro donde la opinión pública y el Estado han desacreditado y desvalorizado en las últimas décadas el rol de los docentes y los directivos en la escuela pública. La apuesta de FYA busca devolver la confianza y el sentido de trascendencia a la escuela pública y revertir la percepción colectiva actual. Estos principios enraizados en el sistema de gestión de FYA fortalecerían a los actores escolares tanto en sus dimensión profesional como humana, aspectos que alimentarían su compromiso y aportarían significativamente en dignificar la labor que cumplen.

## 6. SOBRE EL COMPONENTE RELIGIOSO DE LA PROPUESTA

El carácter religioso de la propuesta es considerado por los actores educativos, tanto de la OC como de las escuelas, como un referente

de legitimidad y confianza. Los entrevistados destacan el peso de la “religiosidad” y el soporte de las congregaciones al momento de generar alianzas y relaciones favorables con entidades externas. Los propios actores de FYA asocian los valores que se promueven con el carácter religioso de la propuesta, consistente con la literatura revisada al respecto. Sin embargo, el estudio pone en evidencia que el carácter religioso más que ser un aspecto indispensable, sería un factor complementario en la medida de que su relevancia pasaría por la conjunción de este con otros factores que mencionamos a continuación:

- El rol de las congregaciones aliadas a FYA es importante por su aporte material y humano, pero solo en la medida de que sus apuestas particulares se vinculan y articulan con la propuesta institucional promovida desde la OC. El principal marco de referencia, acción y legitimidad para las escuelas sería la OC, y en ese sentido los aportes de las congregaciones serían un incentivo para la gestión escolar.
- Aunque desde los actores de FYA hay una asociación de su mística con lo religioso, los valores y elementos que componen esta mística (compromiso, trascendencia y reconocimiento y valoración de las personas, por ejemplo), no son de un carácter necesariamente religioso y su promoción y reproducción al interior de la Red se sostendrían en la estructura de organización y funcionamiento institucional. Si bien es evidente el aporte de lo religioso como un marco de referencia en torno a las apuestas por la educación popular y la justicia social, el estudio evidencia que en la práctica, la identidad, el compromiso y la apuesta por la transformación social dan el sentido de pertenencia colectiva, ya que son elementos claves de una ética de FYA que trascendería lo religioso y se sostendría por la configuración de un sentido de comunidad educativa comprometida con el desarrollo social.

- Así, es posible cuestionar lo señalado por la literatura que asocia exclusivamente estos componentes a la influencia de las congregaciones religiosas, proponiendo que el sentido de identidad y compromiso de sus miembros, así como la identificación de estos actores con la comunidad de FYA, se sostiene también en el sistema institucional, como soporte tanto material, personal, simbólico y en términos de trascendencia social.
- Aunque puede haber una percepción compartida acerca del mayor peso que los directivos religiosos tendrían en las escuelas, el estudio evidenció que el criterio religioso no es un elemento diferenciador entre el tipo de gestión y su posible asociación con los rendimientos académico. Aunque los directivos religiosos tienen la posibilidad de dedicar mayor tiempo a sus roles, el nivel de involucramiento de los directivos escolares con la propuesta de FYA y su cercanía con la OC tendría una mayor relación con su desempeño. Como se desarrolló líneas arriba, esto pasaría justamente por la posibilidad de los actores escolares de contar con mayor soporte institucional para el despliegue de sus roles y funciones.

(...)

Los hallazgos del presente estudio dan cuenta de un sistema de gestión caracterizado por la interconexión de diversos factores, que en su complementariedad se asocian al éxito de la propuesta educativa de FYA. En este sentido, el principal factor de éxito de la propuesta radica en la existencia de un marco de organización, acción y sentido institucionalizado, que es evidente y se encuentra presente no solo en el plano formal sino principalmente en las prácticas, relaciones y sentidos compartidos por los actores miembros de la Red. Es la existencia y reproducción de este sistema lo que permite garantizar la conducción de la propuesta (Red FYA) con altos nive-

les de claridad y consistencia institucional. Esta estructura tiene un carácter multinivel y principalmente se reproduce y sustenta mediante la relación:



Un segundo factor de éxito es que este marco de organización no solo se sustenta en la conjunción de diversos procesos y dinámicas grupales dirigidas al gobierno de las instituciones educativas en pos del logro de objetivos escolares, sino que también el sistema de gestión institucional es el marco de referencia colectiva —en el sentido de que brinda continuidad, claridad de acción y proyección colectiva— para la articulación de apuestas individuales o particulares en torno a grandes objetivos comunitarios trascendentales. En tal sentido, brinda un marco de sentido y orientación ética encauzado hacia la consecución del desarrollo y la justicia social, que se sustenta en la valoración de la dignidad de las personas, así como en la identificación y compromiso de sus miembros, no solo con sus escuelas, sino con la apuesta por generar transformaciones duraderas, públicas y colectivas por medio de la acción educativa.

Finalmente, el éxito de la propuesta se sostiene en el entramado sistémico de soportes institucionales que se generan alrededor de las escuelas y de los actores educativos. En las escuelas analizadas, se evidencia que la mayor presencia de soportes institucionales de FYA, se asocia con mayores resultados educativos. Destacan entre estos soportes indispensables: la presencia de la OC, como instancia de referencia indispensable para la sostenibilidad de la propuesta y la apuesta colectiva; el binomio director-subdirector, como bisagra de articulación y comunicación con la OC y por tanto, como principal responsable y referente de la propuesta de FYA

154 en las escuelas; el desarrollo transversal en el sistema de un ambiente

institucional acogedor, motivador y promotor de relaciones horizontales, sustentado en una valoración inquebrantable por la persona como centro de la acción del sistema y orientado a la consolidación de una comunidad educativa; un sistema de inducción y acompañamiento constante de los actores escolares (directivos y docentes), tanto en la relación OC-Escuela como en la cotidianeidad de estas últimas, que aporte al desarrollo de mayores niveles de identificación y compromiso de los actores educativos hacia la propuesta educativa y las apuestas institucionales; y la promoción de un entorno institucional favorable para la participación de los actores educativos en los distintos niveles de la gestión institucional.

Los hallazgos presentados, aunque relevantes para tener una mejor comprensión del modelo de gestión de FYA y de los posibles aportes al sistema de educación pública, consideramos que son dimensiones sobre las que se debería seguir investigando a futuro. Además de lo expuesto líneas arriba, hay dos aspectos en particular sobre los que se recogieron indicios que sugerimos profundizar a futuro. El primero con respecto al rol de la familia en los procesos de gestión educativa y el segundo con respecto a la participación de los estudiantes.

En oposición a lo descrito en la literatura, se pudo observar que las familias participan principalmente en tareas relacionadas a la gestión logística de las escuelas y no tanto en los procesos de decisión pedagógicos. Solo en dos de las escuelas visitadas, padres y madres participan de forma activa y son considerados como socios claves en los procesos de formación estudiantil y gestión escolar. Estos colegios coinciden con aquellos que obtuvieron mejor rendimiento académico en las pruebas ECE en comunicaciones y matemáticas. Es por ello que se considera pertinente que en futuras investigaciones se ahonde en comprender si el rol de las familias es tan relevante en la gestión de FYA como estudios anteriores lo evidencia.

Asimismo, el estudio mostró que si bien los estudiantes son considerados en la oficina central y por los directivos y docentes escolares como actores fundamentales, se les percibiría más como destinatarios de la propuesta que como agentes de la gestión escolar. De lo recogido se evidenció que eran pocos los espacios —fuera de lo pedagógico— que existían para su participación en la institucionalidad escolar. A pesar de ello, en todos los casos los estudiantes entrevistados perciben que tienen un mayor nivel de participación que sus pares en otras escuelas públicas. Esto puede estar vinculado con un aspecto clave de la propuesta de FYA que es la orientación que esta le da a la formación integral de los estudiantes por encima de los logros meramente académicos. Sin embargo, la sistematización no permitió identificar el impacto del tipo de gestión en la formación ciudadana de los estudiantes, por lo cual se considera relevante que próximas investigaciones indaguen sobre el rol de la formación ciudadana en el marco de la propuesta.



## VI. REFLEXIONES SOBRE LA POSIBILIDAD DE RÉPLICA DE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS

En esta última sección presentamos algunas reflexiones en torno a las posibilidades de replicar los factores de éxito identificados en el presente estudio en las escuelas públicas peruanas. Consideramos que los hallazgos pueden ser útiles para contrastar, discutir y cuestionar la situación actual de las instituciones educativas públicas, no solo desde la aproximación en torno a la organización particular de la escuela como unidad de análisis, sino comprendiéndola en el marco de un sistema educativo y como marco de acción de diversos actores.

Es importante destacar que estas ideas no tienen el propósito de presentarse como certezas irrefutables, sino por el contrario, como nociones que podrían aportar a la discusión y cuestionamiento sobre la gestión escolar. En tal sentido, y partiendo de una propuesta que ha demostrado alcanzar niveles de éxito escolar mayores que el promedio de las instituciones públicas en general —con respecto a las dos dimensiones de evaluación de logros de aprendizaje a las que nacionalmente se les presta mayor atención (Comunicación Integral y Lógico Matemática)<sup>6</sup> — presentamos cinco reflexiones vinculadas con los factores de éxito identificados en el presente trabajo<sup>7</sup>:

---

6. Un sesgo que es importante destacar es que al plantear la posible relación entre los factores de éxito de la propuesta de FYA y los logros escolares, solo lo hacemos en relación con las dos dimensiones destacadas. Consideramos que a futuro sería de suma importancia ampliar la perspectiva de análisis para

1. La primera reflexión surge alrededor del peso fundamental que la OC tiene dentro de la propuesta de FYA. La OC destaca como el soporte fundamental para la gestión de las escuelas pertenecientes a la Red y por tanto, es el principal eje de articulación para el despliegue de la propuesta educativa. En tal sentido, consideramos que es importante que desde el sector público se cuestione si en la actualidad las escuelas públicas cuentan con un sistema institucional que les pueda brindar un soporte continuo.

A pesar de que, las UGEL podrían ser instancias claves en este sentido, pensar en la replicabilidad de este factor de éxito pasa necesariamente por cuestionar el sistema educativo en su conjunto. En el caso de la Red FYA es posible identificar solo dos niveles de gestión (el de la Red y de las escuelas), sin embargo en el contexto del sector educativo al menos existen cuatro niveles de gestión (desde el MINEDU hasta las propias escuelas). En esa línea, la propuesta pasa por cuestionar la manera en que cada nivel de gestión pueda convertirse en un soporte institucional eficaz y eficiente para el siguiente nivel de gestión y en el que las instituciones educativas cuenten con un sistema de soporte regular.

Un aspecto adicional, pero fundamental es el hecho de que el soporte institucional que reciben las escuelas de la Red FYA es multi-dimensional. En tal sentido, la OC logra convertirse en el principal marco de referencia y sustento de la acción escolar, en relación

---

vincular posibles factores de éxito de la gestión de propuestas, como FYA, con otras competencias o aprendizajes fundamentales. Así, sería importante identificar qué factores de la gestión escolar inciden positiva o negativamente en el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes favorables con el sostenimiento de una convivencia democrática.

7. Es importante recordar que el presente estudio se centró en la experiencia de FYA en zonas urbano y urbano-marginales, y no analiza la gestión escolar desarrollada en zonas rurales, una realidad que responde a contextos y características distintas.

con los sentidos a la base de la propuesta (dimensión política), a la construcción de un sentido de comunidad y compromiso colectivo (dimensión identitaria), al apoyo en gestión directiva y pedagógica (dimensión técnica), a la satisfacción de necesidades materiales (dimensión material) y a la posibilidad de generar oportunidades (dimensión estratégica).

En la actualidad, diversas instancias de gestión del sector educación centran sus labores en la dimensión administrativa de la gestión y terminan siendo más “fiscalizadores” de los procedimientos que soportes para los actores y las instituciones escolares. En este sentido, una de las conclusiones es la necesidad de transitar de una perspectiva administrativa de la gestión a una perspectiva política, en que la institucionalidad del sector educativo —como se da en la Red FYA— se asuma como marco de referencia, no solo en términos normativos. Esto pasaría, necesariamente, por garantizar condiciones sistémicas que permitan superar, tanto simbólicamente como en la práctica, las visiones principalmente administrativa y procedimental que se asocia con las instancias de gestión educativa locales y regionales; siempre y cuando, se identifique a aquellas instancias como capaces de asumir los roles descritos de manera complementaria.

2. Una segunda reflexión se vincula con lo que en el estudio hemos denominado el binomio directores-subdirectores. Uno de los factores de éxito destacados es el rol que cumplen los directivos escolares como agentes bisagra entre la propuesta educativa de la Red y la institucionalidad de las escuelas; primordialmente, en la medida que son los actores que tienen el principal vínculo con la Red (representada por la OC) y por tanto, son los principales responsables de la resignificación de la propuesta (según el contexto y las necesidades de sus escuelas), así como de su sostenibilidad.

Por otro lado, asumen un rol indispensable en términos de liderazgo institucional, asumiendo de manera colegiada los roles identitario, político y técnico que la OC asume para la Red en su conjunto.

En este sentido, sugerimos la introducción del rol de subdirección en las escuelas públicas (y que este rol se sustente en la plaza administrativa), más allá de por razones administrativas (cantidad de estudiantes por escuela), por la importancia que estos actores tienen en la potenciación de la gestión escolar. Por un lado, porque permiten que los directores se descarguen del peso de las labores administrativas —que en muchos casos terminan ocupando el mayor porcentaje de su tiempo— y por tanto, puedan asumir un rol de liderazgo más activo tanto en la dimensión pedagógica como institucional. En esa línea, un aspecto identificado en el estudio es que el rol de los directivos (como equipo de trabajo) es clave para garantizar qué aspectos centrales de la propuesta educativa se despliegan, así como para llevar a cabo labores de formación y acompañamiento de los equipos docentes, de resolución de conflictos institucionales y principalmente y de planeamiento estratégico desde los marcos de referencia de la propuesta educativa institucional.

En segundo lugar, la consolidación de este binomio cobra un carácter fundamental en la medida que la presencia y compromiso de estos actores con la gestión escolar (desde una perspectiva amplia como la propuesta y desarrollada por FYA), ayuda significativamente a promocionar y consolidar una comunidad escolar, identificada y comprometida con las apuestas colectivas no solo de la institución particular, sino del colectivo educativo mayor (en el caso de estudio, la Red FYA).

El rol del binomio directores y subdirectores —desde lo estudiado en la experiencia FYA— es fundamental, solo si se les reconoce como

actores claves de la gestión escolar (desde una perspectiva integral) que requieren de un sistema educativo organizado y dispuesto a darles soporte sistémico de manera recurrente. Una de las inquietudes surgidas durante el estudio fue si sería suficiente fortalecer a los directivos escolares o sería más adecuado pensar en figuras de gestión escolar (no solo en relación con aspectos pedagógicos) que incorporen a los docentes como sujetos activos. De lo estudiado, consideramos que promover estrategias de gestión colectivas, en las que los docentes asuman mayores responsabilidades y compromiso frente a la gestión institucional puede favorecer el fortalecimiento de la comunidad escolar en el marco de una apuesta educativa más amplia.

3. La “autonomía funcional” es un concepto indispensable en la estructura de gestión de la Red FYA al promover el fortalecimiento de las escuelas como centro principal de la acción educativa. A diferencia de la apuesta por la autonomía escolar, que le da mayor peso al empoderamiento de los directores escolares con respecto a la dimensión administrativa de la gestión y que principalmente posee un sustento formal-normativo —en la medida que el principal apoyo para los gestores escolares recae en las normas y materiales producidos para “guiar” su desempeño—, la apuesta por la autonomía funcional se sustenta en dos elementos fundamentales: primero, en el empoderamiento de los distintos actores escolares (no solo los directores) para que asuman un rol de liderazgo y agencia en el espacio escolar con respecto a sus funciones y quehaceres; segundo, en el reconocimiento de que la autonomía escolar tiene sentido y se sostiene desde el marco de referencia, sentido y acción —entendido desde una perspectiva integral que responde a cada contexto específico— que debe brindarle el sistema educativo.

En esa línea, una estrategia indispensable es garantizar el vínculo y coordinación constante entre los diversos niveles de gestión tanto

institucionales como académicos, así como el acompañamiento de los niveles superiores hacia los inferiores y la retroalimentación constante entre los mismos, tanto en relación con el despliegue de la propuesta educativa, como con respecto al planeamiento estratégico de la Red y las escuelas.

Dentro de la estructura de FYA, el vínculo que se busca establecer entre la OC y las escuelas —concretamente los actores directivos— y entre estos últimos y sus equipos docentes es un factor asociado al éxito de FYA. Por un lado, es fundamental el acompañamiento integral permanente de la OC, el cual sirve a modo de marco de referencia tanto de sentido colectivo como de acción institucional; y por otro lado, es indispensable el rol directivo (equipo de gestión), como bisagra fundamental entre la apuesta colectiva y la propuesta educativa FYA y la gestión escolar cotidiana.

Una consideración fundamental a tomar en cuenta, para las escuelas públicas en general, es la importancia de transitar hacia una noción distinta de autonomía. Por un lado, promoviendo la ampliación de la perspectiva para que no se restrinja al empoderamiento de los directores sobre aspectos administrativos de la gestión escolar, sino que reconozca la importancia de fomentar el empoderamiento y sentido de agencia en los actores escolares en su conjunto. Por otro lado, reconociendo el acompañamiento constante de las escuelas como una estrategia fundamental, resaltando la importancia del trabajo compartido permanente entre los niveles de gestión y desplegando estrategias y espacios en las mismas instituciones escolares. De esa manera, brindando marcos de referencia claros que guíen la acción cotidiana y que doten de sentidos colectivos a las apuestas educativas.

Otro aspecto, que el presente estudio identificó como fundamental, es el sistema de inducción de FYA, aspecto que consideramos replicable para el grueso de escuelas públicas. Esta estrategia tiene como propósito la inducción de los nuevos actores escolares en la propuesta de FYA y el reforzamiento constante del compromiso de los miembros de la comunidad con la propuesta. Este es un aspecto clave en el modelo de gestión de FYA en la medida que aporta al empoderamiento de los actores escolares. Cuestionar la concepción del rol de los directivos en las escuelas en general (ampliando la perspectiva de su acción, de la restringida visión administrativa hacia una concepción de liderazgo institucional), así como el rol de acompañamiento de los distintos niveles de gestión educativa con respecto a las instituciones escolares, puede ser un punto de partida importante para promover un sentido de autonomía en las escuelas que se articule y enmarque a los sentidos y apuestas del sistema educativo nacional.

4. Una cuarta consideración tiene que ver con la importancia que en el modelo de gestión de FYA tiene la denominada “mística FYA”, que principalmente se refiere al sentido colectivo y compartido de los actores educativos —tanto en las escuelas, como de la organización de la Red— de compromiso con la propuesta educativa de FYA, con la apuesta colectiva en favor de la educación como medio de transformación social y desarrollo, así como con los procesos educativos de los estudiantes. Este compromiso compartido es uno de los pilares de la propuesta de gestión, de la acción educativa de los diversos actores y de la misma organización escolar de FYA. Se sustenta por un lado, en el reconocimiento y preocupación integral hacia los miembros de la comunidad educativa (no solo estudiantes, sino todos los actores, como directivos, docentes, etc.) y por otro lado, en la posibilidad de generar un marco de referencia que permita

a los actores comprender sus acciones particulares desde un sentido de trascendencia comunitaria y social.

El estudio pone en evidencia la voluntad de ir más allá de una perspectiva restringida de la gestión (solo destacando su dimensión administrativa y fiscalizadora), hacía un modelo de gestión del sistema educativo (no solo escolar) que recupere su sentido político; entendido como la apuesta explícita del sistema (tanto discursiva, como prácticamente) en torno al telos colectivo del desarrollo, la justicia social, la democracia, etc. En esta línea, una estrategia fundamental que posee la propuesta de FYA y que es totalmente replicable, es lo que hemos denominado el sistema de inducción de FYA.

Este sistema se sustenta en primer lugar, en una estrategia que asegura que todas y todos los nuevos miembros de la Red son introducidos a la propuesta de manera integral (visión educativa, apuesta colectiva, principios y valores básicos, propuesta pedagógica, etc.) y que fomenta acciones constantes para que los actores que ya son parte de la Red refuercen su compromiso con la propuesta permanentemente. Esto es posible en FYA en la medida que existe una OC que asume el rol de liderazgo institucional de manera clara y consistente con respecto a las instituciones escolares, por la institucionalización de mecanismos de coordinación y comunicación sistemáticos con los equipos directivos escolares y por el empoderamiento de los directivos escolares para que asuman el mismo rol de liderazgo en sus escuelas.

En segundo lugar, se sustenta también en la transversalidad del sentido colectivo y compartido de comunidad educativa, como un pilar fundamental de la cotidianeidad institucional de la Red en general y de las propias escuelas, en particular. Este sentido se

sustenta en el compromiso colectivo con las personas, que son el objeto central de la acción institucional. Este último factor resulta particularmente importante, como señalábamos en el capítulo anterior, si consideramos que nuestra sociedad, tanto desde la opinión pública como desde el propio Estado, ha descreditado y desvalorizado en las últimas décadas el rol de los docentes y los directivos de la escuela pública y ha considerado a los docentes como “insumos” para la mejora educativa. Con esto último nos referimos a que los actores escolares no han sido considerados desde el sistema, educativo, como fines en sí mismos, sino principalmente como un medio para un fin “mayor”.

En tal sentido, el estudio aporta luces en torno a la importancia de revalorar a los actores escolares (concretamente directivos y docentes) de manera transversal en el sistema, reconociéndolos como individuos multidimensionales (son profesionales, pero antes personas) y como sujetos con capacidad de agencia y con capacidad de incidir sobre su medios social para transformarlo y trascender a partir de la acción. Por tanto, consideramos absolutamente posible empezar a trabajar desde el sector educativo para la valoración y reconocimiento que se tiene de los actores escolares, lo cual incidiría en los niveles de confianza que se deposita en ellas y ellos como agentes educativos y de cambio social.

5. Una quinta consideración, fuertemente vinculada con la anterior, tiene que ver con los esfuerzos institucionalizados (promovidos desde la OC y desarrollados en las escuelas) para fomentar el despliegue colectivo de la formación integral. En la propuesta de FYA hay una orientación explícita y compartida en favor del desarrollo integral de los estudiantes, por encima de los logros meramente académicos. Esta apuesta se sustenta, por un lado, en el peso que

tiene lo denominado “formación en valores” y por otro lado, en una orientación hacia la ruptura con respecto a la visión tradicional de la convivencia escolar, aquella en la que al estudiante no se le reconoce, desde una perspectiva integral, como sujeto valioso.

Aunque, como señalamos en el capítulo anterior, queda pendiente indagar más sobre el posible efecto de estas apuestas en la formación, es evidente la valoración que los estudiantes expresan con respecto a su cotidianeidad escolar, especialmente en comparación con experiencias escolares en otras escuelas públicas (propias, en años anteriores, o de personas cercanas). Concretamente, valoraron muy positivamente el reconocimiento que reciben cotidianamente, la horizontalidad en el trato con los otros actores escolares y sus posibilidades de opinar sobre asuntos institucionales. Igual que como señalamos ante la observación anterior, consideramos posible y deseable, que desde el sistema educativo y desde las propias escuelas del ámbito nacional, se rompa con el sentido tecnocrático que se le ha dado a la educación en las últimas dos décadas. Esto pasa indudablemente por cuestionarse la organización, funcionamiento y cotidianeidad escolar, ahondando en comprender y repensar las relaciones humanas, la organización del poder, los roles asignados y adoptados por los actores escolares, etc.

En concreto, pasa por desarrollar un tipo de convivencia escolar orientada hacia la justicia social y la consolidación democrática.



CROZIER, M. Y FRIEDBERG, E. (1990). El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. Mexico D.F.: Alianza Editorial.

SWOPE, J. Y LATORRE, M. (1998). Comunidades educativas donde termina el asfalto. Santiago: CIDE

ALVARIÑO, C. (et.al.) (2000). Gestión educativa: un estado del arte de la literatura. En: Revista Paideia, 29: 15-43.

ROMERO, L. Y CÁCERES, N. (2001). "Fe y Alegría: una alternativa educativa de calidad para los empobrecidos" En: Escuelas que aprenden y se desarrollan. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia

ANDRADE, P. (2002). Gestión educativa para una educación democrática. Lima: Ministerio de Educación y GTZ, Cooperación Alemana para el desarrollo.

CARRILLO, S. (2002). La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. Lima: Ministerio de Educación y GTZ, Cooperación Alemana para el Desarrollo.

HALLET, T. (2003). Symbolic power and organizational culture. En: Sociological theory. Vol.21. Issue 2. pp. 128-149.

MAUREIRA, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. En: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 2. N° 1: 1-20.

BECERREA TRIGOSO, J.R. (2005). Una propuesta de participación estudiantil en los colegios de Fe y Alegría. Lima: PUCP, Informe de licenciatura de Facultad de Letras y Ciencias Humanas con mención en Trabajo Social

VALDIVIA, N. Y ALCÁZAR, L. (2005). Escuelas de Fe y Alegría en el Perú: Análisis del modelo de gestión institucional y pedagógica y lecciones para la educación pública. Lima: GRADE

ALFARO, E. (2007). El capital estructural, herramienta para promover una escuela que aprende. El caso de la I.E. Fe y Alegría N° 2, San Martín de Porres. Tesis para optar por el grado de Magíster. Lima: PUCP, Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación.

ANGLAS, A. (2007). Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima. Tesis para optar por el grado de Magíster. Lima: PUCP, Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación.

DÍAZ, C. (2007). La dimensión ética de la organización escolar: un estudio semi-inductivo en tres colegios de Lima Metropolitana. Tesis para obtener el grado de Doctor. Lovaina: Universidad Católica de Lovaina, Doctorado en Ciencias de la Educación.

MARTUCCELLI, D. (2007). Lecciones de la sociología del individuo. Lima: PUCP. Departamento de Ciencias Sociales.

SEDÓN, A. (2007). La crisis de la escuela media y la gestión escolar: transformaciones sociales y estrategias institucionales en las escuelas pobres. En: REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 5. N° 3. Págs. 84 – 101.

CORNEJO, R. Y J. REDONDO (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual. En: Estudios Pedagógicos XXXIII, N°2: 155-175.

BLANCO, R. (2008). Eficacia escolar desde el enfoque de calidad de la educación. En: Blanco R. et. Al. (2008). Eficacia escolar y factores asociados. Santiago: OREALC/UNESCO Santiago y LLECE: 7-16.

MIRANDA, L. (2008). Factores asociados al rendimiento escolar y sus implicancias para la política educativa en el Perú. En: Blanco R. et. Al. (2008). Eficacia escolar y factores asociados. Santiago: OREALC/UNESCO Santiago y LLECE: 185-208.

CCALLOMAMANI, C.R. (2009). Estrategias de Gestión Educativa del movimiento de Fe y Alegría desde la perspectiva de directoras/res Lima-Perú. Tesis para optar por el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados

MARTUCCELLI, D. (2011). ¡Buena puntería!... pero ¿ese era el blanco?: entrevista con Danilo Martuccelli. En: Revista Debates en Sociología N° 36, págs. 165-181.

GONZALES, R.A. (2013). Fe y Alegría ¿Una o varias? Debates IESA (serie en línea). En: Fuente Académica, Ipswich, MA. Enero, 18 del 2013. 72-77 pp.



ANEXO:  
ETAPAS DEL PROCESO  
DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación se dividió en tres etapas, entre las cuáles se aprovecharon diversos métodos de recopilación de información: revisión bibliográfica, entrevistas individuales y grupales a actores claves, observación de la dinámica escolar y revisión de documentos internos.

Tomando en consideración los objetivos de la investigación, las interrogantes que sirvieron como punto de partida para analizar las diferentes etapas del proceso fueron:

- De qué manera se ha caracterizado anteriormente la propuesta de gestión de FYA?
- ¿De qué manera los propios actores de FYA conciben su funcionamiento y organización?
- ¿Cuáles son los aspectos que destacan cómo principales de la gestión de FYA, tanto en el ámbito de la Red como de las escuelas?
- ¿Existe coincidencia entre la percepción de los distintos actores y la práctica de gestión de FYA?

- ¿Qué factores distinguen a FYA, en términos de gestión, del resto de la educación pública nacional?
- ¿Qué factores identificados podrían considerarse replicables en otros centros educativos públicos que no forman parte de la Red FYA?

A continuación, se describe el proceso desplegado en cada una de las etapas:

### 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El estudio se inició con un trabajo de revisión bibliográfica de la literatura que ha abordado la propuesta de FYA desde su componente de gestión. En concreto, esta revisión se enfocó en dos tipos de fuentes: tesis académicas e investigaciones educativas que, a partir del estudio de casos concretos, hayan analizado y reflexionado en torno a la apuesta de FYA.

El propósito de esta primera etapa fue identificar aquellos aspectos que la literatura destaca como claves de la gestión de FYA con el propósito de aprovecharlos como punto de partida para la indagación. En ese sentido, se buscó identificar coincidencias, así como divergencias, entre los distintos estudios con el objetivo de identificar dimensiones de análisis e indicios para la aproximación práctica. La revisión de los documentos se realizó en torno a las siguientes dimensiones de análisis con respecto a la propuesta de gestión de FYA: organización interna, mecanismos de funcionamiento institucional, rol de actores y relaciones establecidas, dificultades y logros institucionales. Las dimensiones identificadas como aspectos destacados de la gestión de FYA a partir de la revisión bibliográfica sirvieron de base para el diseño de los instrumentos de recopilación de información de las siguientes etapas del proceso.

### 2. TRABAJO DE CAMPO EN LA OFICINA CENTRAL FYA PERÚ

La segunda etapa del proceso se desarrolló por completo en la Oficina Central (OC) de la Red FYA. Esta etapa tuvo como propósito identificar, desde la perspectiva de los actores de la OC, los principales factores de éxito de la propuesta de gestión educativa FYA. Por otro lado, se buscó validar (corroborando lo hallado o ubicando aspectos nuevos) las dimensiones de análisis identificadas en la primera fase del proceso, como paso previo para el inicio de la siguiente etapa de la sistematización realizada en seis escuelas de la Red.

La recopilación de información en la OC se realizó entre los meses de junio y julio del año 2013, y tuvo como punto de partida la información recolectada y sistematizada luego de la revisión bibliográfica. A partir de la revisión y fichado de bibliografía sobre la gestión de FYA (literatura producida sobre la propuesta de FYA y documentos de gestión solicitados a la Red), se identificaron cinco dimensiones de análisis prioritarias las cuáles, luego de ser discutidas y validadas con la coordinación de la Red FYA, fueron la base para el diseño de los instrumentos de recopilación de información. Estas dimensiones fueron: 1) Sistema de valores e identidad de FYA; 2) Actores fundamentales para la gestión de FYA; 3) Organización y rol de la Oficina Central; 4) Relaciones de FYA con agentes externos y; 5) Logros y dificultades de la propuesta de FYA.

Se realizaron seis entrevistas individuales semiestructuradas dirigidas al personal directivo: dos a funcionarios ejecutivos de la OC y cuatro a miembros del Consejo Directivo de la Red. En segundo lugar, se entrevistó a los miembros de los tres equipos técnicos de la OC. Fueron dos entrevistas grupales —con los equipos Pedagógico (participaron 4 miembros del equipo) y de Técnica (participaron 3 miembros del equipo)— y una entrevista individual con la responsable del equipo pastoral. Es importante señalar que mientras que los directivos cumplen una labor más política, los equipos

técnicos son los responsables de llevar a la práctica las apuestas institucionales, aprovechando el contacto más constante y directo con las escuelas.

### 3. TRABAJO DE CAMPO EN SEIS ESCUELAS DE LA RED FYA

Luego de las entrevistas realizadas a miembros de la OC, y con los hallazgos preliminares obtenidos, se pasó al diseño de la tercera etapa de la sistematización. En primer lugar, se trabajó en la selección de las seis escuelas de FYA a visitar para el trabajo de campo. Las escuelas fueron seleccionadas a partir de cinco criterios de selección. Estos criterios se determinaron a partir de las primeras dos etapas de recojo de información —concretamente en relación con aspectos que en los hallazgos preliminares se identificaron como elementos de diferenciación entre la gestión de las escuelas— y luego fueron validadas con los directores ejecutivos de la Red.

Es importante destacar que la selección partió del cruce de los criterios identificados y que se buscó que el número de escuelas que respondiesen a cada uno de los criterios correspondiese proporcionalmente al total de las escuelas urbanas de FYA.

Las visitas a las escuelas se realizaron entre fines del mes de agosto y noviembre del año 2013 y cada una duró entre cuatro y cinco días. A continuación se señalan los instrumentos y actores involucrados en el trabajo de campo en las escuelas:

- **REVISIÓN DOCUMENTAL:** Se solicitó a los directivos los siguientes documentos —en caso existiesen— para su revisión: PEI (Proyecto Educativo Institucional), PAT (Plan Anual de Trabajo) o POA (Plan Operativo Anual) y Reglamento Interno.
- **ENTREVISTAS INDIVIDUALES:** Se entrevistó a todas las y los directores y subdirectores de cada colegio, así como entre cuatro y cinco docentes

por escuela. En el caso de los docentes se buscó entrevistar a personas con experiencia como parte de la propuesta y docentes, con poco más de un año en la misma.

- **OBSERVACIONES:** Se realizaron observaciones, tanto de tipo institucional (de la cotidianeidad de las escuelas), así como de aula (sesiones de clase de 4to y/o 5to de secundaria).
- **GRUPO FOCALES:** Se realizaron, en cada escuela, dos grupos focales con estudiantes de 4to y 5to de secundaria; en cada grupo participaron entre seis y diez estudiantes. Uno de estos grupos estaba formado por estudiantes que tenían algún cargo de representación y el otro con estudiantes sin cargos de representación en la escuela.
- **Entrevistas a miembros de la UGEL:** En dos de los seis colegios, se complementó el recojo de información con entrevistas a miembros de la UGEL; originalmente se planteó una entrevista a un miembro de la UGEL, por cada colegio, pero no fue posible establecer la mayoría de las citas. Estas entrevistas se plantearon con el objetivo de contrastar la información recopilada en la OC y las escuelas.

Los criterios de selección utilizados para la selección de las seis escuelas incluidas en el estudio fueron cinco:

- **RENDIMIENTO:** Aprovechando los resultados de las tomas de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del Ministerio de Educación entre el año 2010 y 2013, en las áreas comunicaciones y matemáticas se optó por seleccionar escuelas que hubiesen demostrado diferentes niveles de rendimientos en ambas competencias. Así se optó por la selección de tres escuelas que -en el promedio de las pruebas de los años 2010 a 2013-, hayan demostrado un rendimiento alto, una con rendimiento medio y dos con bajo rendimiento.

- **DIRECCIÓN RELIGIOSA:** Debido a la relevancia del aspecto religioso se decidió seleccionar escuelas diversas con respecto al carácter laico o religioso de sus directores. Así, de las seis escuelas elegidas dos contaban con un director laico y cuatro con directores provenientes de una congregación religiosa.
- **TIEMPO DE LOS DIRECTORES EN EL CARGO:** Reconociendo la importancia de estos actores en el desarrollo de la propuesta, se buscó analizar si es un mayor vínculo con la propuesta podía ser un aspecto diferenciador en el tipo de gestión desplegada en la escuela. Se seleccionaron tres escuelas en las que su director hubiera ocupado el cargo por seis o más años y tres en que ese tiempo hubiera sido menor a tres años.
- **EXISTENCIA DE LA POSICIÓN DE "SUBDIRECCIÓN":** Un aspecto fundamental es el rol de los subdirectores en las escuelas de FYA. Debido a esta relevancia, se optó por seleccionar una muestra de escuelas que tuviesen esta figura (cinco escuelas) y que no la tuviesen (una escuela).
- **TIEMPO DE CREACIÓN DE LAS ESCUELAS:** Se optó por este criterio por el interés de analizar si es el tiempo de pertenencia de las escuelas a la Red tenía algún efecto. También se buscaba detectar si el tiempo que los actores escolares llevaban vinculados a la propuesta era un elemento de desgaste.

A continuación presentamos tres tablas en las que señalamos los criterios utilizados para la selección de las escuelas donde se hizo el trabajo de campo. La primera y segunda tabla presentan el porcentaje de estudiantes que alcanzaron el nivel 2 (satisfactorio) en la prueba ECE – comunicación integral y matemáticas-, desde el año 2010 al año 2013. La tercera tabla presenta la distribución de las seis escuelas donde se realizó el trabajo de campo, según las cinco características usadas como criterios de selección.

TABLA 1:  
RESULTADOS DE EVALUACIÓN CENSAL DE ESTUDIANTES 2010 A 2013 - COMUNICACIONES

Escuela FYA	Ubicación (Región)	Rendimiento Comunicaciones ECE - % estudiantes en nivel satisfactorio				Promedio 2010-2013
		2010	2011	2012	2013	
A	Lima	52.1	46.2	61.2	64.9	56.1
B	Callao	80.2	57.7	89.7	50.5	69.5
C	Ayacucho	24.6	9.1	15.9	18.8	17.1
D	Arequipa	41.8	47.9	80.2	66.7	59.2
E	Lima	81.3	82.2	76.6	74.3	78.6
F	Ica	11.4	15.2	21	20	16.9

TABLA 2:  
RESULTADOS DE EVALUACIÓN CENSAL DE ESTUDIANTES 2010 A 2013 – LÓGICO MATEMÁTICO

Escuela FYA	Ubicación (Región)	Rendimiento Matemáticas ECE - % estudiantes en nivel satisfactorio				Promedio 2010-2013
		2010	2011	2012	2013	
A	Lima	40.8	21.8	31.8	44.8	34.8
B	Callao	66.7	51	74.8	33.9	56.6
C	Ayacucho	21.5	5.5	2.3	10.4	9.9
D	Arequipa	21.5	21.9	79.8	50.5	43.4
E	Lima	73.3	80.8	77.9	64.9	74.2
F	Ica	0	4.3	11.3	18	8.4

TABLA 3:  
INFORMACIÓN ESCUELAS: AÑO DE CREACIÓN, UBICACIÓN, CARGOS DIRECTIVOS

FYA	Año de Creación	Ubicación (Región)	Director en el cargo desde	Director Laico / Religioso	Cuenta con Sub Dirección	Promedio rendimiento matemáticas años 2010-2013	Promedio rendimiento comunicación integral años 2010-2013
A	1966	Lima	2005	Laica	SI	Entre 21 – 40 % alcanzaron nivel 2	Entre 41–60 % alcanzaron nivel 2
B	1991	Callao	2011	Religioso	SI	Entre 41 – 60 % alcanzaron nivel 2	Entre 61 – 80 % alcanzaron nivel 2
C	1999	Ayacucho	2011	Laica	SI	Entre 0 – 20 % alcanzaron nivel 2	Entre 0 – 20 % alcanzaron nivel 2
D	1999	Arequipa	2007	Religiosa	SI	Entre 41 – 60 % alcanzaron nivel 2	Entre 41 – 60 % alcanzaron nivel 2
E	2002	Lima	2002	Religiosa	SI	Entre 61 – 80 % alcanzaron nivel 2	Entre 61 – 80 % alcanzaron nivel 2
F	2008	Ica	2013	Religiosa	NO	Entre 0 – 20 % alcanzaron nivel 2	Entre 0 – 20 % alcanzaron nivel 2



**PUCP**

**DIRECCIÓN ACADÉMICA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

ISSN: 978-612-4206-78-8



9 786124 206788