

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



**Los cambios en la cultura organizacional y sus influencias sobre el
desempeño institucional: un análisis a los cambios experimentados por la
Institución Educativa 2009 Fe y Alegría n° 02**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

AUTOR

Christian Moisés Trujillo Córdova

ASESOR

Dr. Carlos Martín Benavides Abanto

Octubre, 2019

RESUMEN

La I.E. 2009 Fe y Alegría n° 02 fue parte de los cinco primeros colegios de educación primaria que se inauguraron en el Perú en la década de los sesenta con la participación del Padre fundador de Fe y Alegría internacional, José María Vélaz. Amplia bibliografía se ha producido en torno a su éxito en gestión educativa. No obstante, las diferentes aproximaciones a este fenómeno educacional han omitido un análisis histórico sobre su proceso de desarrollo organizacional que impacta directamente sobre su desempeño institucional.

De ahí que el objetivo central de este estudio sea ahondar sobre los cambios que ha tenido la cultura organización en los últimos 37 años de vida institucional de la I.E en mención y analizar su posible influencia sobre su desempeño. Con este fin, se esboza la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las transformaciones que se dieron en su cultura organizacional entre los años 1980 y 2017 influyen en su desempeño institucional actual?

La pregunta de investigación se responde a través de un estudio de caso de tipo diacrónico y cualitativo. Entre los instrumentos que se utilizaron para el acopio de información tenemos las entrevistas semi-estructuradas y un análisis documental a través de la revisión de los PEI's de la institución. La evidencia más allá de confirmar la transformación de la cultura organizacional de la I.E. a lo largo del tiempo, tanto en el plano académico como de gestión institucional y escolar, muestra que dichos cambios tienen estrecha relación con un proceso denominado "mitificación de reglas institucionales". Este proceso es un elemento fundamental de un proceso más complejo, que en la literatura, se suele asociar a un fenómeno de acoplamiento técnico e institucional. Asimismo, se concluye que la I.E. conserva una fuerte influencia de ideales cristianos, lo que la convierte en un espacio de resistencia frente a la influencia de premisas organizacionales del mundo corporativo o empresarial. Finalmente, lo que en la I.E. se entiende como "la mística Fe y Alegría", en el fondo, hace referencia a una apuesta por mitificar reglas institucionales. Esto ha influenciado sobre su sistema de gestión institucional y legitima la toma de acciones y la autoridad.

Palabras claves: Cultura organizacional, acoplamiento técnico, espacios de participación escolar, institucionalización de reglas, gestión educativa

ABSTRACT

The institution educative 2009 Fe y Alegría n° 02 was part of the first five primary schools in Peru during the 1960s and it was opened in the presence of the priest and founder José María Vélaz. A large bibliography has been produced around its educational management success. However, the different approaches to this educational phenomenon have omitted a historical analysis of its organizational development process that directly influences its institutional performance.

Taking into account the above, the main objective of this study is to examine the transformations of its organization culture in the last 37 years and know its possible impacts on its institutional performance. For that purpose, the investigation established the following question: How the transformations in the organizational culture of Fe y Alegría n° 02, located in the Lima district of San Martín de Porres, between 1980 and 2017, affect its current institutional performance?

The investigation employed a diachronic and qualitative case study to respond to the question raised. It used two instruments for the collection of information : (i) semi-structured interviews and (ii) a documentary analysis through the revision of Institutional Educational Plans. Evidences beyond confirm a transformation of the institution's organizational culture over time in both academic and institutional management. It shows that the change is strongly associated to a process of mystification of institutional rules. This process is a fundamental element of a process of technical and institutional coupling. Furthermore, the institution retains a strong influence of christian ideals, which makes it a space of resistance against the influence of organizational premises of the corporate world. In what is known as "the mystical Fe y Alegría", it refers to turn into myths to institutional rules. Indeed, this has influenced its institutional management system and legitimizes the authority and the taking concrete actions.

Keywords: Organizational culture, technical coupling, spaces for school participation, institutionalization of rules, educational management

RESUMÉ

L'institution éducative 2009 Fe y Alegría n° 02 fut partie des cinq premières écoles primaires qui ont été inaugurées au Pérou dans les années 1960 avec la participation du père fondateur de Fe y Alegría, José María Vélaz. Une vaste bibliographie a été produite autour de son succès en matière de gestion de l'éducation. Cependant, les différentes approches de ce phénomène éducatif ont omis une analyse historique de leur processus de développement organisationnel qui a un impact direct sur leur performance institutionnelle.

L'objectif de cette étude est d'analyser les transformations que sa culture organisationnelle a eu au cours des 37 dernières années de vie institutionnelle et de connaître son influence possible sur sa performance institutionnelle. À cette fin, la question de recherche suivante sera de quelle manière les transformations de la culture organisationnelle d'une institution Fe y Alegría, située dans le quartier de San Martín de Porres à Lima, entre 1980 et 2017, influence sa performance institutionnelle actuelle ?

La réponse à la question de recherche précédente est répondue par une étude de cas diachronique et qualitative. Parmi les instruments utilisés pour la collecte de l'information, on avait les entrevues semi-structurées et une analyse documentaire à travers de la révision des Projets Educatives institutionnels. La preuve confirme la transformation de la culture organisationnelle de l'institution Fe y Alegría n ° 02 au fil du temps en sa gestion académique et institutionnelle. On se montre que le changement est étroitement lié à un processus de mythification des règles institutionnelles. Ce processus de mythification est un élément fondamental d'un processus de couplage technique et institutionnel. En outre, l'institution conserve une forte influence des idéaux chrétiens qui en fait un espace de résistance contre l'influence des prémisses organisationnelles du monde de l'entreprise. En effet, ce que l'on appelle une mystique "Fe y Alegría", il se réfère essentiellement à un phénomène de mythification des règles institutionnelles. Ce a influencé leur système de gestion institutionnel et légitimé la prise des actions et de l'autorité.

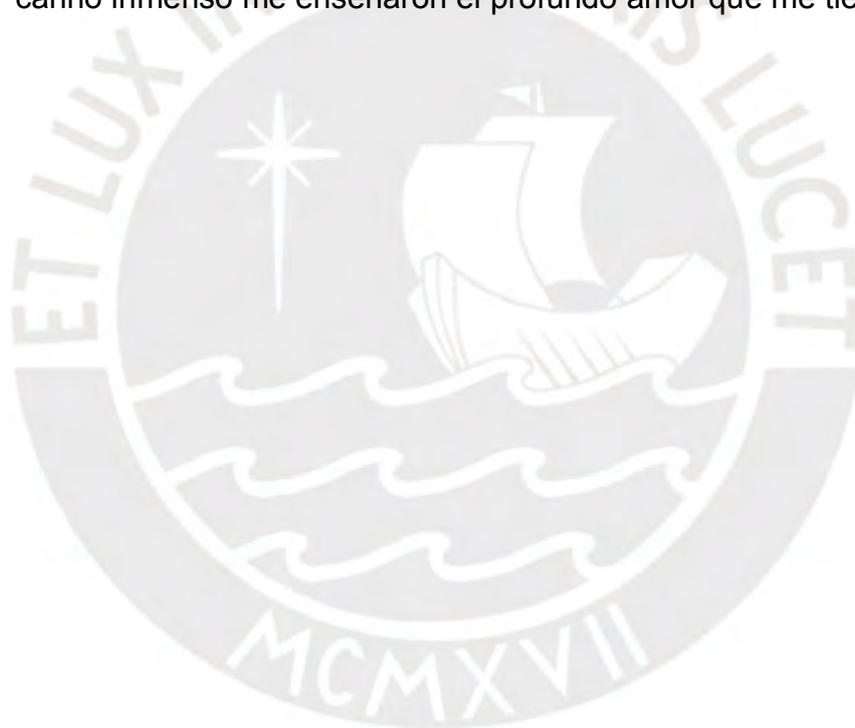
Mots-clés : La culture organisationnelle, le couplage technique, les espaces de participation scolaire, l'institutionnalisation des règles, la gestion de l'éducation

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a:

Mi fiel compañera Maria Pía, por brindarme su apoyo, amor y fortaleza a lo largo de todos estos meses de constante esfuerzo.

Y mis padres, Filomena y Moisés, quiénes siempre con su paciencia, tiempo y cariño inmenso me enseñaron el profundo amor que me tienen.



AGRADECIMIENTOS

Primero, agradezco a las autoridades y la comunidad educativa de la I.E. 2009 Fe y Alegría n° 02 por haberme acogido y abierto cordialmente las puertas para realizar la presente investigación. Entre las innumerables personas que debo agradecer de esta casa de estudio quisiera destacar muy especialmente a la Directora Hermana Elba Mayna y la Sub-Directora de Formación General Eliana Huamán; quiénes con su entera disponibilidad, apoyo y ejemplo me enseñaron el valor de la perseverancia, la excelencia y la importancia de velar por la educación de los que más necesitan.

Agradezco también a mi Asesor de Tesis el Dr. Martín Benavides por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme brindando la libertad y exigencias necesarias para desarrollar esta investigación.

Y para finalizar un especial agradecimiento a los amigos, las amigas y mis maestros: Mg. Carmen Sandoval y Dr. Luzmila Mendivil del Departamento de Educación de la PUCP, el Dr. Luis Sime, la profesora y, mi gran amiga, la Mg. Themis Castellanos y todos los integrantes de Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la PUCP; quiénes con su amistad, consejo y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a seguir adelante en mi desarrollo profesional.

ÍNDICE

1.	Introducción	3
2.	Capítulo I: Planteamiento del estudio	10
	2.1 Problematización	10
	2.2 Objetivos	11
	2.3 Hipótesis	11
	2.4 Relevancia sociológica.....	12
	2.5 Estado del Arte	13
	2.5.1 Fe y Alegría y su experiencia en Latinoamérica	13
	2.5.2 Fe y Alegría en el Perú.....	14
	2.5.3 Lo que nos deja la investigación sobre Fe y Alegría	16
3.	Capítulo II: Marco Teórico	18
	3.1 Parte Primera: Una cultura organizacional que cambia la escuela al paso del tiempo	18
	3.2 Parte Segunda: Acoplamiento en el sistema escolar	24
	3.2.1 Acoplamiento técnico	26
	3.2.2 Acoplamiento y control	28
	3.3 Parte Tercera: El espacio de participación escolar en el contexto educativo peruano	30
	3.3.1 Características del campo de la participación escolar	31
	3.3.2 Posicionamiento y estructura de un modelo de gobernanza en el espacio escolar peruano	34
4.	Capítulo III: Metodología	39
	4.1 Tipo de estudio Introducción	39
	4.2 Descripción del caso Introducción	41
	4.3 Técnicas para recoger información	55
	4.3.1 Entrevistas semi-estructuradas	55
	4.3.2 Análisis Documental	57
5	Capítulo IV: Presentación de los resultados	59
	5.1 Sobre la cultura organizacional	59
	5.2 Sobre los espacios de participación	67
	5.3 Sobre la gestión educativa	83
6	Capítulo V: Reflexiones finales y conclusiones	97
7	Bibliografía	104
8	Anexos	111

1. INTRODUCCIÓN

El informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) del 2016¹ aplaude las mejoras en el campo de la educación que ha tenido el Perú en los últimos años. En efecto, los gobiernos más recientes en la historia del país han apostado por una política educativa basada en la revaloración de la carrera docente, la mejora en la calidad de aprendizaje, la modernización de la gestión educativa y una mayor inversión en infraestructura.

Al respecto, resulta importante señalar que, durante el gobierno del presidente Alan García, se impulsó la remodelación de colegios públicos emblemáticos, así como también la creación del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú, el cual albergaría a los estudiantes con mejores rendimientos escolares de las escuelas públicas de toda la nación. Este tipo de escuela, iniciado en Lima por el gobierno de Ollanta Humala, fue replicado en otras regiones del país. Con esto, se dio paso al impulso y creación de Colegios de Alto Rendimiento (COAR). Asimismo, a lo largo de dicho periodo, se incrementó el gasto en educación como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI): aumentó 1.3% entre el 2010 y el 2015².

Sin embargo, a pesar de los avances significativos en el sector, aún se lucha por superar una serie de limitantes. El primero de estos obstáculos es la desigualdad en el acceso al sistema educativo por diferentes aspectos: nivel socioeconómico, género, ruralidad o lengua de origen. El segundo aspecto a superar es la calidad del servicio educativo que se brinda en la escuela pública. La tercera dificultad hace alusión a que la incompetencia de la escuela peruana actual para generar perfiles profesionales con las competencias que el sector laboral demanda. En este sentido, la escuela pública no garantiza una empleabilidad futura de calidad.

¹ Ver Sebastián Nieta Parra y Juan Vázquez Zamora, «Making Development Happen: Avanzando hacia una mejor educación para Perú». Publicación de la OCDE.

² Se pasó de un 2.9% en el 2010 a ser 3.6% en el 2015.

Superar este escenario adverso, para algunos especialistas, implica la tarea de generar una política educativa de largo aliento, la cual trascienda los ciclos gubernamentales con las características antes mencionadas, además de que atienda diversos problemas del sector. Con ello, en el fondo, se intenta instaurar una cultura organizacional acorde a las exigencias contemporáneas en el plano de la gestión pública educativa, cuya meta no solo apunte al mejor desempeño del educando, sino también a la competencia institucional. Actualmente, esta misma tarea se intenta replicar a nivel de la gestión escolar en las IIEE públicas.

Esta realidad, que se muestra esperanzadora en el presente, no siempre fue así. Es decir, durante buena parte de los noventa y décadas anteriores, los problemas educativos que hoy se intentan superar no se afrontaban ni se visibilizaban por omisión de las autoridades de entonces. No obstante, en medio de este escenario desolador, hay experiencias educativas que valen la pena ser analizadas a profundidad, pues priorizaron y reflexionaron en aspectos que actualmente traen felicitaciones internacionales a la gestión pública. Dichas experiencias se ejecutaron a pesar de todos los obstáculos y carencias que el contexto y el sistema imponían. Posiblemente, en años venideros, con una mayor data de estos procesos, se podrá hacer inferencias sobre los resultados en el desempeño institucional de la escuela peruana tras apostar por una cultura organizacional nueva. Por el momento, lo cierto es que existieron experiencias que adoptaron y llevaron a la práctica este tipo de cultura organizacional, de tal modo que ellas nos pueden dar mejores luces de la importancia y el impacto de estas reformas sobre el desempeño institucional de la escuela peruana.

Por su parte, el desempeño institucional es una categoría propia de la gestión pública que se ha convertido en un instrumento de evaluación del progreso o retroceso para conseguir las metas de gestión esperadas. Cuando se demanda un mejor desempeño institucional, se exige en el fondo una mayor coordinación y armonía entre los engranajes del aparato estatal. Pero, también es un llamado a reducir las brechas entre la *praxis* organizacional y los marcos organizacionales formales. En el mundo escolar, el desempeño institucional alude al mejor manejo de los recursos materiales y humanos, además de la

optimización de procesos administrativos. En particular, el desempeño institucional, como luego se explicará con más detalle, se llegará a entender en la presente investigación como una caracterización de las prácticas asociadas a dos dimensiones del trabajo escolar: por un lado, la gestión escolar; y, por otro lado, la participación y valoración social del propio trabajo escolar (Cfr. Hernández, 2009, p. 6).

Una de las instituciones que puede ayudar a reflexionar sobre el objeto de estudio de la temática expuesta, esto es, la influencia de las transformaciones de la cultura organizacional sobre el desempeño institucional y, en medio de esto, el papel de los espacios de participación como componente para afrontar el cambio institucional, es la experiencia educativa de uno de los primeros colegios de la red Fe y Alegría³ en el Perú: la I.E. 2009 Fe y Alegría n° 02, ubicada en el distrito de San Martín de Porres. A diferencia de la clásica intervención del Estado como dador de las condiciones para garantizar el servicio educativo (infraestructura, equipo docente, materiales, entre otros), el mencionado Fe y Alegría nace como un proyecto comunitario. En otras palabras, se gesta desde la propia organización y participación de la comunidad circundante, dirigido por miembros de la Congregación Hermanas del Amor de Dios y la Oficina Central Fe y Alegría en el Perú.

Desde sus inicios, Fe y Alegría apostó por una educación inclusiva para los más pobres sin importar el desempeño escolar de los estudiantes –como sí lo llegan a tener los COAR actualmente– e insistió en apoyar una educación para el trabajo. Tras largo años de funcionamiento, dicha institución fue pionera en la utilización de nuevos modelos de planificación curricular⁴ y paulatinamente orientó su gestión institucional hacia una gestión que tiene como objetivo ser democrática, participativa, abierta al cambio y que enfrenta los retos educativos actuales.

³ La red Fe y Alegría en el Perú está conformada por las 81 instituciones educativas que tiene en 20 regiones del país. A través de ellas se brinda educación a más de 84,000 niños, niñas y jóvenes peruanos.

⁴ Doble T de Martiniano.

Al centrarse en el estudio de la I.E. Fe y Alegría n° 02, se busca identificar las transformaciones que ha tenido su cultura organizacional desde la década de los ochenta hasta la actualidad. Además, en paralelo, analizar su influencia sobre el respectivo desempeño institucional, para lo cual se contrastan tres de sus períodos de desarrollo, según se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro n° 01: Periodización de la historia de Fe y Alegría

Período 1	Período 2	Período 3
Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017

Fuente: Elaboración propia. En base a las cronología del Padre Cuquerella, la propia Institución educativa y una compilación de los momentos históricos que consignan en los PEI's.

Una revisión exhaustiva de la bibliografía en torno al desempeño de las IIEE Fe y Alegría, tanto en el Perú como en el extranjero, muestra la ausencia de estudios de carácter longitudinal. De ahí que el presente trabajo vio oportuno elaborar un estudio de caso de tipo diacrónico y cualitativo, el cual represente un insumo importante para estudios que emprendan el mismo reto metodológico. Entre los instrumentos que se utilizarán en la investigación para el acopio de información, se encuentran las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental.

Para las entrevistas, se procedió a seleccionar a los colaboradores (autoridades, docentes, estudiantes, madres y padres) de acuerdo a su nivel de participación y su condición dentro de la I.E. Asimismo, se agrupó a estos entrevistados en tres grupos, según el periodo de desarrollo institucional al que pertenecen. Fueron en total 34 las personas entrevistadas entre octubre de 2017 y febrero de 2018. Por medio de entrevistas grupales e individuales, de una hora de duración en promedio, se indagó sobre tres aspectos de la I.E.: su cultura organizacional, su gestión institucional y sus espacios de participación, para lo cual se tomó en consideración el tiempo histórico y el rol que tenía el entrevistado. Una vez hecho el acopio de información se procedió a aplicar la técnica de análisis discursivo. Adicionalmente, por lo que se refiere al análisis

documental, este se centró sobre el análisis de algunos Proyectos Educativos Institucionales (PEI's) de la I.E. Estos documentos son una herramienta de gestión institucional que el Ministerio de Educación (MINEDU) exige sea elaborados de manera obligatoria por las autoridades de cada I.E. en compañía de la comunidad educativa que lideran. Cabe precisar que aunque no se pudo acopiar PEI's o documentos similares de los años ochenta, si se logró conseguir PEI's de la década de los noventa y, posteriormente, PEI's elaborados desde el 2000 hasta la actualidad. En ellos, se contrastaron aspectos transversales para identificar cambio o constancia de la cultura organizacional de la I.E.

Una vez realizada todas las entrevistas se procedió a ordenar y sistematizar la información con la ayuda de una matriz, donde se colocó cada uno de los diálogos de los diferentes actores entrevistados en el eje vertical y los períodos 1, 2 y 3 de manera diferenciada en el eje horizontal (ver anexo 22). Por otro lado, una matriz similar se utilizó para sistematizar la información de los PEI's (ver anexo 23). Con este insumo, se procedió a hacer el análisis y la triangulación posterior.

Los resultados de la investigación son los siguientes:

- En primer lugar, la I.E. se ha posicionado a lo largo de los años como un soporte moral, técnico y emocional, donde docentes, madres de familia y estudiantes acuden. Dentro de él, se han desarrollado múltiples espacios, no sólo físicos, donde se dan procesos de acoplamiento⁵. En su mecánica interna, no solamente los actores se acoplan a sistemas imperantes (acoplamiento técnico), sino también se acopla la propia I.E. a referentes externos (acoplamiento institucional).

⁵ Los procesos de acoplamiento sugieren la existencia de procesos que inducen a un sujeto u organización a cumplir una tarea ya establecida. En este proceso, hay elementos tecnológicos que permiten el acoplamiento, así como otros relacionados a la acción de la autoridad. Todo lo expuesto entiéndase como acoplamiento técnico a lo largo de la investigación. Mayor detalle sobre este concepto se dará en capítulos posteriores.

- En segundo lugar, la I.E. ha generado nuevos hábitos y ha logrado que los prestatarios de su servicio educativo se adecuen a las prácticas y premisas institucionales.
- En tercer lugar, la I.E. ha sufrido un proceso de mitificación de reglas. Es decir, a consecuencia de un proceso de acoplamiento técnico, algunas reglas institucionales se han convertido en mitos⁶. Esto ha influenciado sobre su sistema de gestión institucional y legitima la toma de acciones y la autoridad.
- En cuarto lugar, la cultura organizacional de la I.E. se presenta como un factor que influye en su transformación organizacional. Además, se demuestra la importancia de un liderazgo fuerte que vislumbre formas de acoplamiento ante los cambios de la gestión institucional y pedagogía que se puedan presentar.
- En quinto lugar, se confirma que las dinámicas dentro de los espacios participativos en las I.E. generan mecanismos de acoplamiento.
- En sexto lugar, se corrobora que una mayor apertura de espacios de concertación y de diálogo en la I.E. responde al desarrollo y el posicionamiento de múltiples espacios de participación existentes (físicos, mentales, sociales y pedagógicos).

Se espera que este estudio contribuya al diseño de reformas y políticas del sector educativo que consideren a la participación como un mecanismo de acoplamiento moderno para mejorar prácticas institucionales y pedagógicas. Paralelamente, busca afianzar, no solo saberes en los y las estudiantes, sino más aún ser para las instituciones públicas una experiencia de gestión participativa que demanda un análisis bajo una perspectiva de investigación histórica de su propia realidad.

Un análisis exhaustivo, riguroso e histórico de la experiencia de gestión educativa del plantel estudiado contribuye al debate sobre las transformaciones

⁶ Según, el Spanish Oxford Living Dictionaries, por mito se entiende a «una persona, cosa o hecho de reconocido prestigio que sobresale entre los de su género hasta tal punto que ha entrado a formar parte de la historia o se ha convertido en un modelo».

que ha sufrido la gestión educativa del programa Fe y Alegría y sus logros específicos dentro de las limitaciones impuestas por el marco institucional público peruano, además de la conformación de una nueva propuesta educativa. Asimismo, el estudio aporta conclusiones específicas a partir del plantel en mención sobre qué aspectos de la inserción y el empleo de los espacios participativos en la escuela pueden ser replicados para mejorar la calidad del servicio educativo público. Por último, la investigación pone en evidencia cómo el manejo de los espacios participativos en la escuela intervenida repercute sobre su desempeño institucional.

En relación a la estructura del trabajo, en el primer capítulo, se muestra de forma detallada el planteamiento del estudio. En dicho capítulo, se plantea la problemática, los objetivos y las hipótesis. Además, se detalla su relevancia sociológica, así como también se plantea el estado de la cuestión de la investigación. En el segundo capítulo, se plasma el marco teórico. Para el mejor entendimiento del lector, en primer lugar, se ahonda sobre los cambios relacionados a la cultura organizacional. En segundo lugar, se explica el concepto de acoplamiento en la organización escolar. Y, en tercer lugar, se profundiza sobre la relevancia y la estructura de los espacios de participación en la escuela peruana. En el tercer capítulo, se presenta la metodología empleada y se explica el diseño de la investigación, la descripción del caso y las técnicas de recojo de la información. En el cuarto capítulo, se exponen los hallazgos. Por medio de ellos, se presentan los aspectos más significativos de cada uno de los constructos utilizados en el presente estudio. Por último, en el quinto capítulo, se realizan las reflexiones finales y se exponen las conclusiones de la investigación.

2. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

2.1. PROBLEMATIZACIÓN

Como ya se señaló, el presente estudio se centra en la comunidad educativa de la I.E. 2009 Fe y Alegría n° 02, ubicada en el distrito limeño del Cono Norte, San Martín de Porres. Cabe indicar que se entiende por comunidad educativa a todos los actores educativos (autoridades, padres y madres de familia, docentes y estudiantes) de esta I.E. activos o cesantes, quienes intervienen, forman parte o son afectados de manera diferenciada por la gestión participativa que la institución educativa planifica y ejecuta.

Haciendo una retrospectiva en su historia institucional, la I.E. intervenida fue parte de los cinco primeros colegios de educación primaria que se inauguraron en el Perú durante la década de los sesenta con la participación del Padre José María Vélaz⁷. Su prolongada trayectoria y su gestión educativa permiten realizar un acercamiento histórico a su proceso de desarrollo organizacional. Contrastando esta particularidad con otros estudios en torno a los colegios Fe y Alegría, se identificó un vacío en la literatura. Dicho vacío no considera en el análisis del éxito de algunos colegios Fe y Alegría a las variables tiempo y cambio. Identificada esta limitante, se procederá a realizar una inspección alrededor del objeto de estudio antes mencionado.

La pregunta principal que guía esta investigación es la siguiente: ¿de qué manera las transformaciones que se dieron en la cultura organizacional de una I.E. Fe y Alegría seleccionada entre los años 1980 y 2017 influyen su desempeño institucional actual? Asimismo, se plantearon preguntas secundarias: i) ¿qué cambios ha tenido la gestión educativa en los últimos 37 años?; ii) ¿cómo los procesos participativos han repercutido sobre su desempeño institucional?

⁷ Sacerdote jesuita nacido en Chile, fundador de Fe y Alegría.

2.2. OBJETIVOS

El objetivo principal del estudio es ahondar en la influencia provocada por las transformaciones de la cultura organizacional de la I.E. Fe y Alegría n° 02 sobre su desempeño institucional y, en medio de esto, analizar el papel de los espacios de participación como componentes para afrontar el cambio institucional desde la década de los ochenta hasta la actualidad, para lo cual se contrastan tres de sus períodos de desarrollo. Periodizando la historia del plantel seleccionado, tomando en consideración la historia de Fe y Alegría en el Perú, la primera etapa analizada transcurre en la década de los ochenta y se caracteriza por una profunda reflexión en busca de la calidad educativa. La segunda etapa, situada en la década de los noventa, centra la tarea de la I.E. sobre el desarrollo de una serie de proyectos educativos, entre ellos, “Sembrando Tecnología”, “TARPUY”, “Matemática para Todos”, “Aprendamos juntos”, “Formación de docentes para la atención de estudiantes con necesidades especiales”. Y, finalmente, desde el año 2000 hasta el presente, la I.E. ha sumado (y lo sigue haciendo) esfuerzos para lograr un real fortalecimiento institucional.

Para lograr conseguir el objetivo antes detallado, el estudio ve la necesidad de abordar los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los cambios en la gestión educativa de la I.E.
- Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos dentro del plantel.

2.3. HIPÓTESIS

Se sugiere que el desempeño institucional de la I.E. en más de tres décadas ha sufrido cambios debido al impacto de las transformaciones en su cultura organizacional sobre dos de sus constructos histórico-sociales: los espacios participativos y la gestión educativa. Considerando ambos constructos, son dos las grandes proposiciones que guían la presente investigación:

- En primer lugar, se postula que la gestión educativa de la I.E. ha experimentado un proceso de racionalización institucional. Esto ha

implicado la apropiación y concretización de valores y objetivos del mundo empresarial, los cuales se han ido generando en las distintas etapas de su gestión institucional: la optimización del uso de recursos educativos y del servicio (1980-1989), la diversificación de los servicios educativos prestados (1990-1999) y la normalización de procesos y consignas organizacionales (2000-2017).

- En segundo lugar, las transformaciones organizacionales de la I.E. están altamente relacionadas con la incorporación de procesos participativos. Ellos influyen sobre el desempeño institucional porque, como se sugiere, la participación actualmente se ha convertido en un mecanismo de acoplamiento de los espacios de gestión educativo/religiosos. Esto ha generado en la escuela una mayor apertura de espacios de concertación y dialogo, basados ya no solo de principios de ética cristiana, sino también empresarial.

2.4. RELEVANCIA SOCIOLÓGICA

De manera general, el aporte de este estudio a las Ciencias Sociales es valioso, pues refleja el intento de superar un modelo de gestión centralista e implementar un modelo de gestión que descentraliza el poder en la escuela. Hacer esto implica comprender un nuevo modelo de gobernanza o sistema escolar de organización político-social, donde los diferentes actores de la comunidad educativa asuman (o intenten hacerlo) una posición activa y crítica frente a los retos de mejorar la calidad educativa, solucionar conflictos de convivencia escolar y mantener una posición vigilante.

En específico, para la sociología, la presente investigación es importante por dos motivos. En primer lugar, porque ella está asociada a que, actualmente, la gestión participativa en el Perú forma parte de un proceso de democratización con enfoque en la gestión de los espacios públicos y en la gestión de las organizaciones estatales. Cabe precisar que la escuela es una de las organizaciones estatales donde se ha posicionado este tipo de gestión.

En segundo lugar, las IIEE como Fe y Alegría, que tienen una trayectoria y experiencia documentada aplicando la participación como pilar de la gestión

escolar, han desarrollado durante largo tiempo un modelo de gestión escolar propio, el cual devela una cultura organizacional en constante cambio a través de una innovación permanente como su principal fortaleza. En ella, la participación es un eje fundamental para la mejora del desempeño institucional. Dicho aspecto genera una realidad social ineludible en el ámbito de la escuela peruana que marca una brecha entre la calidad de los servicios ofrecidos por el Estado entre sus instituciones educativas.

2.5. ESTADO DEL ARTE

2.5.1. FE Y ALEGRÍA Y SU EXPERIENCIA EN LATINOAMÉRICA

Fe y Alegría es la obra del padre hispano-chileno José María Vélaz de la orden jesuita que nace en un rancho de Caracas, Venezuela; cuyo objetivo es llevar educación integral a los niños y las niñas de zonas marginales de barrios y campos de los diferentes países que conforman América Latina. Para 1960, Fe y Alegría contaba con seis mil estudiantes en barrios marginales de Caracas y comienza a abrir escuelas en Maracaibo, Valencia, Barquisimeto y Oriente. En 1964, el proyecto Fe y Alegría se desplaza a Ecuador. Un año más tarde, se funda Fe y Alegría en Panamá. Posteriormente, en 1966, Fe y Alegría se instala con éxito en Perú, Bolivia, países del Centro América y Colombia.

Tal es el éxito que ha tenido Fe y Alegría que actualmente la institución tiene presencia, además de los países ya mencionados, en Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana, Uruguay, España, Madagascar y el Chad. En 1985, Fe y Alegría funda la Federación Fe y Alegría, la cual atiende a más de medio millón de participantes en más de 2000 puntos geográficos, en 1287 planteles escolares y 1941 centros de educación no formal-alternativa, educación radiofónica y de promoción social.

En el mundo educativo latinoamericano, el éxito de Fe y Alegría –en otras palabras, el buen desempeño institucional de Fe y Alegría– es innegable. En el caso de Venezuela, dicho éxito se relaciona a su mayor flexibilidad laboral, a un sentimiento de pertenencia hacia una familia y a su estructura administrativa descentralizada (Parra y Wodon, 2011, p. 27). Por otro lado, el éxito de esta

institución se debe a la aplicación de un proceso de emparejamiento como en el caso colombiano. En torno a este ámbito, la investigación de Juan Carlos Parra y Quentin Wodon⁸ (2011) evidencia que las brechas negativas de los estudiantes Fe y Alegría, en el caso de las asignaturas de matemática y lenguaje, desaparecieron o se revirtieron positivamente a través de los años. Aparte de ello, se muestra un bajo desempeño en los estudiantes Fe y Alegría en las asignaturas de física, química y biología. No obstante, después de un proceso de emparejamiento, las diferencias son menores que las diferencias antes del emparejamiento (Cfr. Parra y Wodon, 2011, pp.44-45).

2.5.2. FE Y ALEGRÍA EN EL PERÚ

Fe y Alegría llega al Perú en la década de los sesenta y asienta sus actividades en las zonas urbanas periféricas de Lima con carencias de servicios. De ahí que los primeros estudios sobre la institución abarcan el espacio urbano de la capital. Entre los trabajos académicos sobre Fe y Alegría más significativos, que dan luces sobre su éxito en este ámbito, se tiene el estudio de los investigadores Lorena Alcázar y Néstor Valdivia (2011). Ambos autores identifican como factores de éxito las siguientes variables: el alto grado de independencia para la generación y gestión de recursos, la participación en la gestión institucional de un conjunto de actores y características más allá de los procesos de aprendizaje en el aula, el rol de la Oficina Central, el liderazgo y la creatividad del director, el proceso de selección de docentes, el rol de los padres de familia y la propuesta pedagógica de Fe y Alegría, cuyo complemento son las estrategias metodológicas que provee el equipo de la Oficina Central y los instrumentos de gestión de cada I.E. (citados en Parra y Wodon, 2011, pp. 71-74).

Otro estudio sobre el tema propuesto es el realizado por las investigadoras Lorena Alcázar y Nancy Cieza (2002). Ambas corroboran la existencia de procesos de selección de alumnos en algunos colegios de la red

⁸ El título de la investigación es «El desempeño de los estudiantes de secundaria en los colegios Fe y Alegría en Colombia: ¿Una cuestión de Fe y/o Alegría?»

Fe y Alegría. En relación a los docentes de Fe y Alegría, señalan que su rendimiento superior y sus características sociodemográfica no difieren de aquellos docentes que no pertenecen a la red, excepto por los años de experiencia. Asimismo, evidencian que los colegios Fe y Alegría cuentan con mayores recursos que los colegios públicos de control estatal. Al respecto de la gestión, los colegios Fe y Alegría realizan una tarea continua de supervisión, monitoreo y evaluación de docentes, acompañada y respaldada por padres de familia con una participación guiada y activa. Finalmente, las IIEE Fe y Alegría cuentan con un personal directivo con capacidad de liderazgo y creatividad en aspectos pedagógicos, de manejo de personal y en relación con los padres de familia (pp.54-56).

A través de una investigación comparativa, Lars Stojnic y Natalia Consiglieri (2015) se concentran en analizar aquellos aspectos que distinguen la propuesta educativa Fe y Alegría. Empleando una metodología cualitativa, las investigadoras señalan los siguientes factores para explicar el éxito del modelo de su gestión educativa: el trabajo organizado como red, la autonomía funcional, la mística institucional, la Oficina Central, la identidad religiosa y el trabajo continuo de capacitación y el perfeccionamiento de la labor pedagógica (pp.159-168).

Por su parte, Natalia Incio (2015) explora el sentido subjetivo de la participación en madres y padres de la I.E. Fe y Alegría n° 58 Mary Ward. Incio concluye que para implementar procesos participativos en la escuela es fundamental reconocer a las madres y los padres como sujetos de derechos con responsabilidad activa en la educación de sus hijos e hijas. Así, también, la autora resalta el papel de la figura directiva en la escuela peruana, en tanto que sus acciones y el manejo de sus emociones llegan a diferenciar el quehacer cotidiano de las escuelas (p.13). Complementando la relevancia de la participación en el éxito educativo, Carmen-Gutiérrez (2013) concluye que las estrategias participativas deben focalizar objetivos para responder a intenciones definidas. Además, la aplicación y la práctica de estrategias participativas deben tomar en cuenta las prácticas sociales y culturales para obtener avances en los procesos de aprendizaje, como la comprensión lectora (pp.91-92).

Con un enfoque más cuantitativo, Pablo Lavado, Santiago Cueto, Gustavo Yamada y Micaela Wensjoe (2014) estiman el efecto Fe y Alegría sobre los rendimientos tanto de matemáticas como de comprensión lectora en alumnos de segundo de primaria, entre los años 2007 y 2012. Los investigadores concluyen que «la administración de colegios por parte de Fe y Alegría pueden generar una ganancia sustancial de aprendizajes y rendimiento en matemáticas y comprensión lector (0.4 desviaciones estándares)» (p.21).

En la década de los noventa, Fe y Alegría se expandió a zonas rurales del territorio peruano. Actualmente, Fe y Alegría cuenta con seis redes rurales distribuidas en Cusco, Loreto, Piura, Ancash, Ucayali y Huancavelica. Cada red reúne entre 18 y 42 escuelas públicas unidocentes y multigrado, así como colegios. En estas IIEE, Fe y Alegría realiza un trabajo de acompañamiento a cargo del equipo de la red rural y con ello busca superar el reto de la continuidad educativa, la mejora del desempeño docente y la integración entre escuela y comunidad. Los nuevos desafíos se centran en lograr una educación de calidad en base a la equidad. Cabe resaltar que este estudio no busca explorar el espacio rural. Sin embargo, es consciente de la importancia de la variable intercultural. Uno de los investigadores que toma en cuenta esta variable es Rugel Rivera⁹ (2011), quien concluye que la mejora en la calidad educativa rural no pasa por copiar modelos y apropiarse de discursos oficiales, sino por adoptar la mejor modalidad. Para él, esta debería generarse a partir de «un análisis y reflexión de las condiciones que impone el medio natural y la dinámica de la población a la que se quiere atender» (p.156).

2.3.3. LO QUE NOS DEJA LA INVESTIGACIÓN SOBRE FE Y ALEGRÍA

En síntesis, la literatura sobre las IIEE Fe y Alegría muestra que la investigación de los diferentes fenómenos en torno a esta institución han sido elaborados bajo un enfoque comparativo que hace uso tanto de instrumentos cualitativos como cuantitativos. Tales investigaciones corroboran los buenos

⁹ El título de la investigación es «Sistema de gestión de redes educativas rurales: una alternativa para la transformación y el desarrollo – Fe y Alegría Perú».

resultados de su desempeño institucional y del buen rendimiento de su comunidad estudiantil. De esto, se concluye que su éxito responde a factores complejos, los tipos de recursos educativos utilizados y su gestión racional. No obstante, se pasa por alto en muchos estudios el ahondar sobre la capacidad y la flexibilidad de la I.E. Fe y Alegría n° 02 para implementar y probar programas innovadores con una intervención educativa contextualizada. Más aún, muchos estudios invisibilizan que el buen desempeño institucional de algunas IIEE de Fe y Alegría responde a un proceso largo de desarrollo y consolidación. Tomando en cuenta esta última variable, se hace imperativo incluir una perspectiva histórica a las futuras investigaciones.



3. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Influenciado por un enfoque sistémico, cultura y organización son dos caras de la misma moneda: no hay organización sin cultura, ni cultura sin organización. Por ende, reconocer la I.E. Fe y Alegría n° 02 como organización educativa implica lidiar con una cultura organizacional que tiene y ha tenido un proceso de construcción de significados en el tiempo por parte de sus integrantes. Asimismo, esto también conlleva identificar la forma como se han posicionado en el imaginario de sus miembros, lo que comúnmente se denomina “valores”. En paralelo, se hace imperativo indagar sobre las representaciones que conforman el imaginario social de los miembros de la organización sobre su escuela. Usualmente, gran parte de los procesos culturales son procesos subjetivos o internos. Sin embargo, hay otro grupo de ellos que llegan a materializarse a través de mecanismos físicos, como estatutos internos o PEI’s. Como se observará a continuación, es importante señalar que la cultura se transforma y ello se debe a múltiples factores. Entre los factores más significativos, que calzan con el caso estudiado, se reconocen los siguientes: la contextualización, el conflicto y la innovación.

3.1. PARTE PRIMERA: UNA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE CAMBIA LA ESCUELA AL PASO DEL TIEMPO

La cultura organizacional reúne dos vocablos, la cultura y la organización. Según Samuel Gento (1996), el concepto organización hace alusión a las siguientes ideas:

Conjunto de personas agrupadas de un modo específico y que orientan su actividad a la consecución de objetivos que comparten y conjunto de elementos que establecen la definición de las estructuras y los criterios de funcionamiento de colectivos de personas agrupadas para el logro de objetivos comunes (p. 57).

Si bien ambas conceptualizaciones hacen alusión a colectivo y objetivos comunes, estas configuran dos opuestos. La primera de ellas habla de una

materialidad como base de la producción cultural, mientras la segunda hace alusión a lo cultural como motor de la producción material.

Existe una vasta teoría organizacional en torno a tres bloques fundamentales: la teoría clásica (organización científica del trabajo), la teoría de la acción (relaciones humanas) y la teoría de sistemas. En cuanto a la teoría clásica o científica, la organización se analiza tomando en cuenta la jerarquía, la estructura de mando o poder y la especialización (Taylor, 1911; Weber, 1922; Fayol, 1925; y Gulick & L. Urwick, 1961). No obstante, tal enfoque descuida ciertas características agenciales. En oposición, surge la teoría de la acción, la cual propone un retorno a la agencia humana. Este enfoque parte de la búsqueda del bienestar de las personas para conseguir una mayor y mejor producción (Mayo, 1933; Argyris, 1957; Mc Gregor, 1960; Rensis Likert, 1960; y Maslow, 1975). Por último, la teoría de sistemas¹¹ propone una visión unitaria. Dicha teoría se centra sobre los procedimientos que constituyen la empresa y las estructuras organizadas e interdependientes.

Una vez conocido los enfoques organizacionales existentes, ahora es necesario identificar el punto de encuentro entre la organización y la cultura. Respecto a la organización, Gento (1996) sostiene la presencia de cuatro elementos¹² para que una organización funcione como tal: la unidad, la competencia funcional, la autoridad y la motivación. Por su parte, José A. Garmendia (1997) señala que la cultura es «el núcleo del “átomo feliz” 6 s: structure, strategy, systems, style, skills, staff» (p. 285). En conjunto, los elementos presentados por Gento y Garmendia permiten que los miembros de una institución creen “objetivos comunes necesarios”.

La necesidad de objetivos comunes requiere de motivación. Usualmente, en la literatura, éstas se vinculan a la terminación del trabajo, el reconocimiento, la promoción, la satisfacción del trabajo realizado, la participación, el contexto

¹¹ Los tipos de sistemas encontrados en la literatura, estudiados bajo este enfoque, son los sistemas abiertos, los sistemas cerrados, la dirección por objetivos, la planificación, la programación y financiamiento y el sistema de contingencias.

¹² Estos son conocidos también como principios organizacionales generales.

cultural favorable y las condiciones de trabajo confortables. Sin embargo, se pasa por alto que la conformación de objetivos comunes involucra la imposición de un conglomerado de valores que se adhieran enérgicamente a los miembros de una organización¹³. En otras palabras, la cultura organizacional es un sistema de valores transmitido por símbolos más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante. Seis son los elementos que la componen y la influyen: el entorno, los símbolos, las realizaciones, la imagen interna, los valores y las creencias.

Respecto a los valores organizacionales, éstos pueden ser generales (creencias básicas) o específicos. Mientras que el primer grupo de valores se posiciona como el motor de la organización, los valores específicos se asocian a las bases del funcionamiento de los colaboradores o miembros de la organización. Si bien ambos tipos de valores tienen márgenes muy estrechos, las prácticas certifican el grado de distanciamiento entre ellos. Por otra parte, los valores también tienen repercusiones sobre la imagen interna de la organización. Descubirla es ir más allá de las normas oficiales¹⁴.

Otro elemento que pasa desapercibido en la conceptualización de la cultura organizacional –así como los valores– es el tiempo¹⁵. Según Leonor Gómez (1994):

La cultura de la empresa es un sistema de valores y normas que han ido formándose históricamente, haciéndose más sólido y estable con la repetición y habituación, y que se trasmite a los nuevos miembros de la empresa, moldeando su conducta (p.136).

Es decir, la cultura organizacional es un sistema que se sostiene por las disputas entre subculturas dentro de la organización, las cuales llegan a un consenso implícito y común de su devenir institucional. Para fines del estudio,

¹³ Esto es conocido en la literatura como “cultura fuerte”. Para Gómez, ésta es “una entidad-sombra, sostenida por subculturas y definida como la intersección de diferentes sistemas interpretativos subculturales [...]” (1994, p.136).

¹⁴ Cuanto mayor sea la información que tenga la organización de su entorno, más fuerte se logrará hacer su cultura.

¹⁵ La recurrencia de procesos en el tiempo.

tomando en cuenta las contribuciones conceptuales mencionadas de Samuel Gento, José A. Garmendia y Leonor Gómez, se entenderá como cultura organizacional a «un proceso productivo de construcción socio-histórico del sistema de significados que configuran la vida cotidiana de las personas» (Cfr. Gómez, 1994, p. 139).

Ahora bien, una vez delimitado el concepto de cultura organizacional, aún queda entender el porqué se alude al término “transformaciones” de la cultura organizacional. Como lo demuestra la literatura, la cultura es un proceso de creación práctica pre-reflexiva continua influenciada por múltiples actores. En sintonía con ello, Gómez señala que «la cultura es lo que se hace, se construye, se inventa, en contraposición a lo que nace, en sentido estricto» (1994, p. 40). En esta misma línea, Arthur Zimmermann (2000) sostiene que la cultura organizacional en la empresa aporta elementos muy importantes al funcionamiento organizacional, pues generará vínculos, seguridad, integración e identificación; construye una idea de orden y justicia social; y, además, justifica la razón de actuar e impulsa la construcción de planes de vida futuros (p.102).

De acuerdo con la teoría organizacional, la cultura organizacional tiene tres niveles¹⁶. Un primer nivel es el de la manifestación externa de la cultura de la empresa. En él, lo objetivado es explícito y consciente¹⁷. Un segundo nivel es el no observable¹⁸. Y un tercer nivel es cuando la cultura se reifica y se posiciona en el sentido común del grupo. De los tres niveles expuestos, los dos últimos niveles son tomados en cuenta para la operacionalización de la variable “transformaciones de la cultura organizacional”. Sin embargo, más allá de los niveles identificados, es importante recalcar que el cambio –de acuerdo al caso estudiado– se da a partir de la presencia de motores que lo incentivan. Tres son los motores que presentaremos a continuación.

¹⁶ Esta división en un lenguaje marxista se entiende como infraestructura, estructura y supraestructura, según el orden respectivamente.

¹⁷ Es decir, lo simbólico se concretiza. Ejemplos de ello son los objetos simbólico (decorado de oficinas y manera de vestir), las formas lingüísticas (mitos, jergas, entre otros) y los personajes simbólicos (individuos que han logrado personificar un valor de la institución).

¹⁸ Este se asocia a los contenidos o significados detrás de las manifestaciones internas de la cultura.

En primer lugar, se identifica la contextualización. Una organización debe ser capaz de adecuarse a su entorno, sobre todo si la organización nace como un proyecto que ha sido exitoso y sus líderes deciden replicar tal éxito en otro espacio físico diferente. Cada espacio físico donde se posiciona una organización tiene características únicas. Primero, se encuentran las características geográficas o territoriales que llegan a interferir, por ejemplo, en la transferencia óptima de la información entre sus miembros¹⁹ o el uso y el desarrollo de ciertos canales comunicativos. Por lo tanto, las características geográficas pueden impulsar el cambio, debido a la necesidad de obtener mayor y mejor información.

Segundo, se hallan las características político-económicas. Respecto a ellas, la organización debe ser consciente que comparte o cohabita en un espacio físico, donde se desarrollan múltiples organizaciones e individualidades que actúan en función a sus propios intereses particulares²⁰. En concreto, organizaciones con mayor influencia²¹ condicionan el desarrollo de las organizaciones con menor influencia a tal punto, que ya sea por una acción de acoplamiento o resistencia, las organizaciones pueden decidir cambiar o mantener su cultura organizacional primigenia.

Tercero, se muestran las características culturales. Cada espacio físico posee una población con prácticas propias y la capacidad de conceptualizar su mundo palpable. Organizacionalmente, esto supone un reto porque implica trabajo y tiempo de adecuar ciertas significaciones propias a aquellas de la población originaria. Por tanto, el cambio requiere una gran disposición de la organización inmigrante y de los nativos para entablar canales comunicativos e identificar beneficios²².

¹⁹ Esto se da teniendo en cuenta las variables tiempo, calidad y cantidad.

²⁰ Estos pueden tener un tinte solidario o egoísta.

²¹ La influencia solo es la visibilización de un juego o lucha por mejor distribución y cantidad de capitales.

²² Se hace alusión a beneficios no solo económicos, sino también sociales de acoplar, adherir o reproducir prácticas culturales originarias.

En segundo lugar, el conflicto en la escuela es un espacio donde se abren nuevas posibilidades de mejora. Al respecto, Morales (1997) identifica dentro de las organizaciones –en particular, la empresa– una variedad de focos de conflicto que llegan a clasificarse de la siguiente manera: los conflictos vinculados a los objetivos y a la naturaleza de las instituciones²³, los conflictos relacionados con las estructuras organizativas²⁴ y los conflictos en la dimensión informal de las organizaciones²⁵. Para lidiar con ellos, la comunicación se presenta como un aspecto esencial. En tal sentido, lograrlo requiere de un liderazgo²⁶ entendido como funciones transformadoras de una tarea en equipo y colaborativa (Cfr. Pareja, 2009, pp. 145-146).

En tercer lugar, la innovación surge ante el reto organizacional de adaptarse de la mejor manera posible al cambio. Usualmente, se relaciona con la implementación de tecnología nueva (innovación tecnológica), procesos administrativos nuevos (innovación administrativa) o sistemas comunicativos avanzados (innovación ambiental). Sin embargo, la innovación puede entenderse como «un proceso de variación en movimiento» (Cfr. Gonzáles, 2000, p. 3). De ahí que ella no requiera novedad absoluta²⁷.

Cognitivamente, la innovación crea cambios en creencias y expectativas. De esta manera, ella llega a convertirse en una estrategia nueva. Como sostiene Gonzáles (2000), la innovación genera una disconformidad frente a creencias y soluciones anteriores (p.9). En este escenario, surge la figura del líder y éste debe ser capaz de generar comunicación, incluso donde no existe. Pero, más

²³ En relación a este foco de conflictos, se analiza las posibilidades de integración a la organización que desarrollan los individuos. Tres pueden ser las modalidades: integración alienante, integración utilitarista e integración moral.

²⁴ Genera conflicto: la estructura de la organización y su lógica; los puestos organizativos; el flujo de trabajo; las disfunciones generadas por una excesiva burocratización; la competencia por recursos escasos; la autoridad jerárquica y personal; la autoridad funcional; y las relaciones del *staff*.

²⁵ En dicho ámbito, la informalidad puede desencadenar conflictos en tanto causas de comunicación informales se vuelven formales, se intenta controlar grupos informales y se interfiere en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

²⁶ Conocido como liderazgo transformacional.

²⁷ Algo que ya se ha implementado antes en una organización que no lo ha hecho otra, pero esta última lo implementa, es también considerada una innovación.

aún, debe ser capaz de lidiar con aquellos agentes creadores. Esto supone que el líder no los conciba como amenazas a su poder. Por lo contrario, todo líder debe ser capaz de promover la cohesión dentro del grupo que lidera. Sobre este aspecto en particular, cabe señalar que esto significa, en primer lugar, erradicar la idea de gestionar una homogeneidad y, paso siguiente, poner esfuerzos suficientes para implementar una eficaz gestión de la diversidad de opiniones y de las diferentes formas de hacer las cosas.

Como cierre de esta sección, se debe resaltar que la organización escolar ha ido incorporando elementos de la cultura empresarial²⁸. En el caso peruano, esto nos recuerda el debate sobre el tipo de educación que guiaría los destinos del país entre Manuel Vicente Villarán y Alejandro Deustua²⁹. Impuesta la idea de Villarán, la actual organización escolar ha incorporado elementos de la cultura empresarial dirigida a generar mano de obra funcional para suplir sus necesidades³⁰. Sin embargo, la escuela ha generado sus resistencias. Por eso, sigue conservando su singularidad y sus propias premisas. El Modelo de Armengol³¹ así lo demuestra (ver anexo 24). En base a dicho modelo, se puede inferir que la escuela no se guía bajo las premisas de un único tipo de cultura, sino que se pueden tomar elementos de una u otro tipo de cultura.

3.2. PARTE SEGUNDA: ACOPLAMIENTO EN EL SISTEMA ESCOLAR

Una vez presentadas las dimensiones a ser analizadas en la cultura organizacional y el porqué ella cambia temporalmente, la presente sección explicará cómo sistemas distintos en el tiempo de una organización pueden

²⁸ Hoy en día, se puede denominar “corporativa”.

²⁹ Se llegó a visualizar dos propuestas educativas: una que apostaba por resguardar el *ethos* educativo como excusa para preservar una sociedad clasista; y otra que apuesta por incorporar la productividad en la educación (Cfr. Galdo, 2011, p.4-13).

³⁰ Por ejemplo, tenemos la incorporación de Talleres de Educación Productiva (TEP) en las actividades escolares.

³¹ El Modelo de Armengol (1999, 2001), basado en la clasificación de “Tipos de Cultura de Bolívar” (1993), y de Hargreaves, Mc Millan y Wignall (1992), citados por Paez y otros, pueden ayudar a visualizar la diversidad de tipos de cultura escolar existentes.

llegar a acoplarse. Para esto, en principio, es preciso detallar lo que se entiende por acoplamiento y de qué teorías parte su conceptualización.

Para empezar, cabe reflexionar acerca del acoplamiento. Según el nuevo institucionalismo, el acoplamiento³² significa «el grado en que los componentes de un sistema organizacional están vinculados el uno al otro; y en cuanto se presentan cambios en cualquiera de estos componentes, ello determina cambios en otros componentes» (Hasse & Krucken, 2014, p.4). Como evidencia de dicho enfoque, el acoplamiento genera diversos escenarios binarios³³. Los tres escenarios binarios que se dan son los siguientes: i) la oscilación del ambiente de una organización entre lo técnico y lo institucional; ii) la cultura organizacional confluye entre una basada en la confianza y el autocontrol u otra donde prima el control externo, la evaluación y la desconfianza; iii) las respuestas de nuevas expectativas se oscilan entre el desacoplamiento y alguna otra alternativa.

La teoría de sistemas también ha ahondado en el desarrollo conceptual del acoplamiento. Bajo su influencia, se ha puesto énfasis en diferenciar la noción de “acoplamiento estructural”³⁴ y “estructura” y “semántica”³⁵. Según este enfoque, el acoplamiento estructural se entiende como un parámetro de conductividad y resonancia, así como permite diferenciar el nivel funcional del nivel societal. Esto ayuda a determinar procesos que evolucionan de manera paralela en la sociedad moderna. Adicionalmente, esta teoría focaliza temas de desacoplamiento para enfatizar la capacidad del sistema a fin de interrumpir interdependencias internas (Cfr. Hasse y Krucken, 2014, p. 9).

Como se llega a apreciar, tanto el nuevo institucionalismo como la teoría de sistemas difieren en varios aspectos. Uno de ellos es en torno al entendimiento del acoplamiento. Mientras que la teoría de sistema pone énfasis sobre el tema de diferenciación funcional y el grado de acoplamiento a un nivel

³² Esta conceptualización se deriva del entendimiento sobre acoplamiento por parte de la teoría de la contingencia de Perrow y las aproximaciones “sentido-acción” de Weick.

³³ Lo que se busca con este planeamiento es capturar el fenómeno de desacoplamiento como una variable teórica, cuyo rango varía entre 1 y 0 (Cfr. Hasse y Krucken, 2014, p.6).

³⁴ Respecto a esta diferencia, se refiere a una estructura que se espera se de en un sociedad moderna.

³⁵ Noción de cierto nivel discursivo de la sociedad y sus sistemas.

macro-sociológico, el nuevo institucionalismo asume que el desacoplamiento debe referir a las organizaciones y su necesidad de ajustar sus estructuras y procesos a expectativas externas. A pesar de dichos desencuentros, ambas confluyen en dos puntos: i) entender a la sociedad como un todo; ii) posicionar a la formación y reproducción de organizaciones formales como un aspecto característico de la sociedad moderna.

De ambas teorías expuestas, la presente investigación tomará como referencia la teoría del nuevo institucionalismo para aproximarse a la conceptualización del acoplamiento. Según dicho enfoque, el acoplamiento hace alusión a la influencia que ejerce la institucionalización de los sistemas educativos sobre cómo la propia organización asume el reto interno de afrontar el cambio. En términos ideales, el cambio busca el buen funcionamiento organizacional de la escuela. Para lograrlo, se requiere mejorar procesos, optimizar el uso de recursos (material, social y cultural) y conseguir que los educandos tengan el mejor rendimiento escolar posible. Claramente, todo lo aludido se conoce en la literatura como “buen desempeño institucional”. En efecto, el acoplamiento se da por diversas razones. Una de estas razones es el componente técnico; es decir, todos los elementos que funcionan como un tipo de tecnología para facilitar la adaptación al cambio de la organización.

3.2.1. ACOPLAMIENTO TÉCNICO

Dos son los elementos comúnmente asociados al acoplamiento: el núcleo técnico de la organización y la autoridad. En cuanto al primer elemento, Weick (1976) refiere que « [...] en el caso del acoplamiento técnico, cada elemento es algún tipo de tecnología, tarea, sub-tarea, rol, territorio y persona, y el acoplamiento es tarea-inducida³⁶» (p.4). Como se puede corroborar, gran parte de la literatura explica el fenómeno técnico a partir de la existencia de procesos

³⁶ Traducción propia. La cita original señala lo siguiente: « [...] in the case of technical coupling, each element is some kind of technology, task, subtask, role, territorial and person, and the couplings are task-induced» (Weick, 1976, p.4).

de socialización común³⁷. No obstante, también es explicado por la presencia de reglas institucionalizadas que responden a un entorno escolar; es decir, la presencia de obligaciones implícitas en la asignación de recursos de un nivel jerárquico del sistema escolar a otro (Cfr. Gamoran y Dreeben, 1986, pp. 614-615).

En la sociedad moderna, los elementos de la estructura formal son manifestaciones del poder de las reglas institucionalizadas. Su poder es tan avasallador, que el grado de institucionalización convierte a dichas reglas en mitos³⁸ y ellos rigen el devenir de las organizaciones modernas. El fenómeno que explica la mitificación³⁹ de reglas es la apuesta por racionalizar estructuras institucionales. Esto también influye sobre el diseño del sistema burocrático de toda organización, así como tiene el objetivo implícito de legitimar la toma de acciones y la autoridad. En otras palabras, el acoplamiento técnico busca legitimar actores y procesos en la organización. Ello puede suscitarse por dos caminos: i) acoplar una estructura divergente a una estructura global; ii) tratar de buscar puntos de reunión de dos estructuras divergentes para que puedan funcionar con complementariedad, alteridad o suplantación. En ambas posibilidades, se exige un ejercicio de estandarización, esto es, se demanda hacer frente a la heterogeneidad que se percibe y se plasma.

Estudios como los de Hyujoon Park (2008) sostienen que los niveles de estandarización causan impacto sobre los vínculos entre familias y escuelas. Park demuestra que existe una relación directa entre un mayor nivel de estandarización y un mayor beneficio para estudiantes de niveles socioeconómicos bajos (citado en Benavides et al., 2009, pp. 11-12). Por su parte, Benavides, Rodrich y Menar (2009), demuestran que la estandarización

³⁷ La socialización es una variable explicativa que define el fenómeno de acoplamiento según Meyer, Scott y Deal.

³⁸ Ver Meyer y Rowan en «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony».

³⁹ Como lo señalan Meyer y Rowan, tres son los procesos específicos que han generado mitos racionalizados en la estructura organizacional: i) la elaboración de complejos canales relacionales; ii) el grado de la organización colectiva del entorno; iii) el esfuerzo de liderar las organizaciones locales.

en el ámbito rural peruano ha sido menor que en el ámbito urbano y, en consecuencia, hay menores niveles de acoplamiento⁴⁰.

Por lo expuesto, las reglas institucionalizadas son un elemento técnico muy importante en una organización materializadas en normas, valores o formas de hacer las cosas que no admiten cuestionamiento alguno. Dichas reglas influyen en la manera de ser y hacer de una organización. En algunos casos, estas permiten que el sistema actual de una organización se acople a una expectativa o sistema futuro. En otros casos, dificultan tal proceso. Sin embargo, las reglas institucionalizadas no actúan de forma solitaria. Ellas desarrollan respaldos que van aumentando su nivel de naturalización. Uno de ellos es la autoridad, lo que alude al poder de control que ejerce un sujeto en una posición dirigencial sobre otros en una posición de subordinación.

3.2.2. ACOPLAMIENTO Y CONTROL

En relación a la autoridad, Weick (1976) evoca un grupo de elementos que en conjunto ejercen control para el cumplimiento de tareas dadas al personal con que cuenta una organización (p. 4). El cumplimiento de estas tareas implica un proceso de certificación y una importante práctica de la inspección⁴¹. En suma, estos dos elementos evocan lo débil y lo fuerte que están acoplados los sistemas a la organización, o viceversa.

Según se ha mencionado, analizar la autoridad como un elemento que acompaña el acoplamiento técnico exige revalorar la gestión educativa, debido a que la certificación y la inspección generan varios niveles de acoplamiento.

En un primer nivel de acoplamiento, se tiene el grado de vinculación entre el Estado y la organización educativa. Resulta pertinente entender que las organizaciones educativas tienen el imperativo de acoplarse a los requerimientos

⁴⁰ Los autores con su trabajo muestran a la variable “territorial” y a la variable “tiempo que destinan los alumnos a realizar actividades laborales” como factores a ahondar para explicar el fenómeno de acoplamiento en ámbito escolar organizacional.

⁴¹ Es decir, verificar cuán bien se he hecho el trabajo o la labor.

que el Estado establece en el sector educativo. Al respecto, Claudia Santizo (2011) identifica claramente tal escenario a través de la siguiente cita:

La política de participación social enfrenta un dilema ya que hay dos valores en conflicto: por un lado, la libertad de acción que se desea otorgar a las escuelas y, por otro, la necesidad del Estado de mantener una coordinación para orientar la política educativa (p. 759).

Con la cita, Santizo presenta un doble dilema del cual ninguna I.E. puede escapar. Por un lado, el desafío inter-organizacional de la gestión educativa que demanda cierta autonomía de las escuelas; y, por otro lado, la demanda de sujeción de las escuelas a un órgano de control estatal.

En un segundo nivel de acoplamiento, se halla el grado de acción que tienen los actores para cumplir sus funciones sin obstruirse entre ellos. Para lograr esto, es necesario implementar formas de coordinación y comunicación que sean acompañadas del establecimiento de funciones y roles delimitados para cada actor. En el caso peruano, la existencia de la Ley General de Educación contribuye a hacer frente a tal desafío. Su ausencia puede originar problemas de intromisión, por ejemplo, en la labor entre maestros y padres. Así pues, cuanto más especializada la labor docente, se puede generar ocasionalmente un rechazo en adherir observaciones que provienen de poblaciones consideradas “no especializadas”⁴².

En un tercer nivel de acoplamiento, se tiene el grado en que la acción real de los agentes educativos se cruza con los esquemas formales de su función. Resulta ingenuo pensar que el *habitus*⁴³ participativo de las familias es igual al que el centro educativo fomenta o quiere implementar. Por un lado, se buscan estrategias para que los miembros de la comunidad educativa cumplan con la tarea asignada. Y, por otro lado, es importante poner énfasis sobre la labor de los directores de los centros educativos, pues ellos son un filtro entre el modelo ideal y el modelo práctico. La gestión educativa debe intervenir en espacios

⁴² Población no especializada puede considerarse a padres, madres, alumnos u otros.

⁴³ Según Bourdieu, el *habitus* puede ser entendido como la forma de vivir, pensar y sentir.

relacionados a lo interpersonal, subjetivo o cognitivo⁴⁴. En torno a este debate, se señala que «para promover la colaboración se debe formalizar la confianza a fin de volver estables las relaciones y es necesario crear un liderazgo compartido y no centralizado» (Santizo, 2011, p. 756).

En un cuarto nivel de acoplamiento, se encuentra el grado de sujeción que los propios actores educativos desarrollan y se exigen acatar. Al respecto, ciertos estudios muestran un desplazamiento de la participación en sentido democrático colectivo hacia la elección de participación en el sentido individual y de mercado (Cfr. Yuli et al., 2004, p. 109). Otros estudios afirman que la reproducción de una lógica paternal-familiar concibe a los niños y los adolescentes como sujetos con derechos de protección, asistencia y cuidado. Bajo tal consigna, los adultos e infantes se disponen como dos categorías diferentes y en relación vertical. Con ello, se rompe una de las condiciones necesarias para una gestión participativa en la escuela: reconocer a los diferentes actores educativos como sujetos merecedores de los mismos derechos y deberes.

En síntesis, el control desarrolla diferentes niveles de acoplamiento en una organización que afectan directamente el grado de institucionalización de una regla: i) el grado de vinculación entre el Estado y la organización educativa; ii) el grado de acción que tienen los actores para cumplir sus funciones sin obstruirse entre ellos; iii) el grado en que la acción real de los agentes educativos se cruza con los esquemas formales de su función; iv) el grado de sujeción que los propios actores educativos desarrollan y se exigen acatar. Tan importante como identificar estos niveles de acoplamiento organizacional es notar que todos ellos se posicionan en espacios donde la participación impacta la gestión o la política educativa. En la siguiente sección, se pondrá énfasis a semejante aspecto.

3.3. PARTE TERCERA: EL ESPACIO DE PARTICIPACIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

⁴⁴ Es decir, en la relación padre-hijo/a, docente-alumno/a y docente-padres/madres de familia, pues los actores inmersos en cada una de estas relaciones se enfrentan a diversos limitantes (Cfr. Santizo 2011, p.756).

En organizaciones donde la participación ha sido un eje central de gestión educativa, esta ha generado espacios donde puede germinar, evolucionar y fortalecer elementos propios. Dicha participación facilita el acoplamiento, pues a través de ella se concilia, debate y optimiza la utilización de recursos y la aplicación del poder. Para entender su influencia, resulta importante conocer la lógica espacial que configura la gestión participativa dentro de la escuela y la manera como la participación ha logrado posicionarse en el sector educativo del Perú, desde el nivel más alto de gestión hasta el más básico, que es sin duda el foco central del presente trabajo de investigación. Como se observará, esto configura un modelo de gobernanza participativo dentro de la escuela, el cual es oportuno describir para poder identificar los diferentes espacios participativos que confluyen y se interconectan entre sí. Sin esta última descripción, se haría imposible conocer tres aspectos: i) cómo es la estructura participativa formal en la escuela; ii) cómo la participación se impregna en el actuar de los miembros de la escuela; iii) cómo la participación se posiciona en la organización escolar actualmente.

3.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL CAMPO DE LA PARTICIPACIÓN ESCOLAR

Por un lado, la participación incide sobre aquellos factores que impulsan a los individuos a trabajar en colectivo, tomar decisiones conjuntas o realizar tareas de coordinación y consenso⁴⁵. Ello demanda la existencia de un *habitus* participativo en cada uno de los miembros de la comunidad educativa, así como de disposiciones estructurantes⁴⁶. Por otro lado, la participación es una herramienta de eficiencia y mejoramiento de la calidad educativa, un instrumento de control ciudadano y un proceso de aprendizaje comunitario (Cfr. Eguren, 2006, p. 34). En ella, la codecisión puede mejorar la convivencia entre sus miembros si es empleada de manera adecuada (Cfr. Sánchez, 2013, p. 25). No

⁴⁵ Esta perspectiva tiene estrecha relación a un ámbito micro social. Explora por ejemplo la labor del director y sobre ella se sostiene la confluencia de aspectos macro-institucionales, micro-institucionales y personales que impactan sobre su estilo de participación y estilo de gestión (Cfr. Barrientos y Taracena, 2008, p.139).

⁴⁶ Se entiende por disposiciones estructurales a la historia, la cultura y las tradiciones de la comunidad.

obstante, el presente estudio considera que la participación es un mecanismo de acoplamiento moderno que se exige y que tienen una fuerte influencia en los niveles de acoplamiento expuestos en el capítulo anterior.

La participación se da en un campo muy particular: el educativo. Este es un campo⁴⁷ donde las relaciones entre sus miembros pueden llegar a ser conflictivas, ya que se genera en él un ambiente competitivo basado en la lucha por lograr el mejor posicionamiento social. Dicho escenario implica la competencia entre sus miembros por una mejor distribución y una mayor acumulación de capital⁴⁸. Aparte de ello, el mencionado campo siempre dialoga con otros a través del *habitus* de clase y logra su posicionamiento por medio del ejercicio de la violencia simbólica⁴⁹.

El sistema escolar⁵⁰ es una instancia de reproducción de las relaciones de dominación y de las formas de conciencia y de representación ideológica que les dan legitimidad. Su función es la inculcación/apropiación de un *habitus*⁵¹. Es decir, impone y reproduce las estructuras sociales y transforma desigualdades sociales en desigualdades naturales. Dentro de ella, el ejercicio del poder simbólico juega un papel central en la legitimación de las relaciones sociales. Ello se despliega a través del empleo de toda acción pedagógica. Asimismo, el trabajo pedagógico⁵² influye en la personalidad⁵³. Con esto, se consigue que lo

⁴⁷ Según Bourdieu, sistemas integrales jerarquizados, donde los agentes sociales se relacionan de manera dinámica y permanente. Cada campo posee una estructura de distribución de capitales (espacios de poder); cuanto más un individuo disponga de estos, mayor será el acceso a beneficios que ofrece tal espacio. Puede ser considerado “un juego social”.

⁴⁸ Bourdieu identifica cuatro categorías y bienes y recursos que se disputan por los sujetos: el capital económico, el capital cultural, el capital social y el capital simbólico. De este último tipo de capital, el autor deriva las nociones de poder y autoridad.

⁴⁹ Se presenta como una violencia sutil y suele pasar desapercibida, pues se realiza con complicidad tanto de los que la ejercen como de los que la padecen. Discretamente, ella logra imponer las representaciones y significados que conforman el fundamento de la legitimidad. La violencia simbólica se ejerce con la intención de obtener poder o conservarlo y se muestra como una fuerza omnipresente. Su empleo constituye un elemento fundamental de los procesos de legitimación.

⁵⁰ El sistema escolar logra concretizarse en la escuela.

⁵¹ Formas de conducta, saberes y disposiciones durables.

⁵² La productividad y efectividad del trabajo pedagógico se mide a través de tres factores: el grado de duración del *habitus* inculcado, la medida en que el *habitus* es transferible y la exhaustividad del *habitus*.

⁵³ Conjunto de rasgos, disposiciones y atributos.

social se incorpore al individuo y, en tanto se logra el cuerpo, se convierte en un cuerpo socializado. Cuanto más se expanda esta tarea, el proceso educativo se posiciona como un instrumento de continuidad histórica social. No obstante, no se puede pasar por alto que la familia⁵⁴ también es un espacio de acción pedagógica por excelencia.

Por su parte, la escuela no escapa al influjo de la industrialización, el proceso de racionalización y el capitalismo. En otras palabras, el *habitus*, el campo y la violencia simbólica del mundo educativo se han apropiado de prácticas y premisas corporativas actuales. De ahí que hoy en día se mide el desempeño institucional y el rendimiento del alumnado mediante indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia.

En la literatura organizacional, se llama organización real a la suma de la organización formal⁵⁵ y la organización informal⁵⁶. En esencia, una organización es una reunión de personas. Asimismo, su conducta se da en diferentes niveles: el personal, el grupal, el organizacional, el técnico y el social (Cfr. Ajamil y Marín, 1997, p. 40). Además, su sobrevivencia conlleva el uso de procesos de reclutamiento y selección de personal. En ella, grupos e individuos siempre están en constante diálogo y se influyen mutuamente. Cabe señalar que, entre los individuos de una escuela, el que más destaca es el director. Dicho personaje evidencia el ejercicio del poder y se encarga de coordinar, controlar, consensuar y mandar. Su poder se fundamenta en elementos como la coerción, el premio, la persuasión, el conocimiento y la legitimidad. En efecto, el ejercicio de su poder impacta sobre los miembros que lo rodean y sus efectos pueden ser subjetivos, conductuales, cognoscitivos, fisiológicos y organizacionales.

⁵⁴ Bourdieu denomina a la acción pedagógica de la familia como una “acción pedagógica primaria”. En ella, se encuentra la génesis del *habitus* de clase.

⁵⁵ Relaciones entre personas con criterios de racionalidad de una forma explícita o pública (Cfr. Ajamil y Marín, 1997, p.26).

⁵⁶ «Se apoyan en la libertad y autonomía de los individuos y en cierto modo sirven de vehículo para expresar la dimensión irracional del hombre. Los sentimientos, la espontaneidad, la simpatía y las expectativas son algunos rasgos psicológicos que alimentan este tipo de grupos» (Cfr. Ajamil y Marín, 1997, p.48).

3.3.2. POSICIONAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GOBERNANZA EN EL ESPACIO ESCOLAR PERUANO

En el espacio social, se enfrascan diversas luchas por evitar una homogeneidad de todos los espacios representados y plasmados sobre las superficies. Parte de su origen consiste en la disociación entre el significado y el significante tanto en usuarios de la ciudad como en sus planificadores. El espacio estructura una totalidad, una lógica y un sistema. Usualmente pasa inadvertido, pero el uso del espacio también puede ser medido en tiempo. Así, tiempo y espacio tienen un contenido práctico y social que configura contradicciones espaciales. Asimismo, tres son las dimensiones del espacio que reconoce el filósofo y sociólogo francés Henry Lefebvre: la práctica espacial⁵⁷, las representaciones del espacio⁵⁸ y los espacios de representación⁵⁹. Cabe señalar que Lefebvre habla en términos de espacio público y sus dimensiones. Además, el espacio como territorio genera disputas de múltiple causalidad. Una alternativa para poder lidiar con dicha conflictividad es generar y ejecutar mecanismos participativos para promover el consenso. Esto da como resultado la generación de un modelo de gestión participativo.

En el caso peruano, la introducción de un modelo de gobernanza participativo en la política sectorial ha tomado un largo camino, además de estar generando la superación de diferentes obstáculos tanto estructurales como de percepción y del hacer de los propios ciudadanos. Dicho modelo se ha ido

⁵⁷ Entendido como espacio percibido-sensible-físico. El espacio es analizado en tanto produce y reproduce lugares específicos, tipologías y jerarquías sociales específicas.

⁵⁸ Esta dimensión espacial se relaciona a los discursos acerca de la espacio que están ligados a las relaciones de producción y el orden que éstas imponen. Bajo esta estructura lo dominante son los signos, los códigos y las relaciones frontales. Según Goffman, en su libro "La representación de la personas en la vida cotidiana" (1959), las relaciones frontales o anteriores devienen de las regiones anteriores o frontales (from regions) y son aquellas que configuran un ámbito de actividad social donde las personas representan para los demás una actuación definida. La representación de la persona comporta un esfuerzo de los individuos dirigido a producir una buena impresión en los demás y esto comporta, generalmente, un fuerte autocontrol de las emociones.

⁵⁹ Entendido también como espacio vivido-relacional-social. Esta ofrece una región de alternativas complejamente codificadas, decodificadas y/o recodificadas, utilizadas como resistencia simbólica (dimensión clandestina y subterránea de la vida social). Al respecto, este tipo de espacio sugiere reestructuraciones alternativas y revolucionarias de las presentaciones institucionalizadas del espacio y nuevas modalidades de prácticas espaciales.

posicionando en diferentes instancias de gobierno: nacional, regional y local. Y esto es consecuencia del impulso y la apuesta gubernamental por un modelo de desarrollo descentralizado⁶⁰. Asimismo, existen múltiples ejemplos del ejercicio de la participación⁶¹: cuando se eligen autoridades, cuando se pide cuenta al Estado ante la falta de compromisos pactados, cuando se exigen resultados de políticas determinadas y cuando se interviene en la elaboración de políticas públicas. Resulta pertinente señalar que La presente investigación identifica tres tipos de participación y control ciudadano en el caso peruano, según el objetivo que se busque: función informativa, consultiva y vinculante.

Si se hace un análisis cronológico de incorporación de la participación dentro de la gestión pública educativa en el Perú, se puede concluir que ha sido un proceso marcado por la necesidad de generar más control ciudadano, dada las lamentables eventualidades políticas de la coyuntura peruana. No obstante, la Ley General de Educación evidencia un proyecto de descentralización inconcluso marcado por las disposiciones del gobernante de turno. Semejante proyecto, tras la caída del régimen fujimorista, ha generado nuevos espacios de participación tanto dentro como fuera de la escuela y, en paralelo, nuevos puntos de conflicto.

Actualmente, se puede hablar de la existencia de un modelo de gobernanza escolar en el Perú (ver anexo 25). Respecto a tal modelo, vale rescatar dos órganos de los cuales se ha producido mucha literatura: el COPARE⁶² y el CONEI⁶³. El primero de ellos tiene un alcance regional y asigna

⁶⁰ Desde el 2002, la participación ciudadana se convierte en una política pública enmarcada en un contexto de descentralización. Ante tal reto, se crea una normativa legal en donde resaltan la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades.

⁶¹ Como se señala en algunas guías de participación ciudadana del Estado.

⁶² Respecto al Consejo Educativo Institucional (CONEI), vale precisar que es un organismo de participación, concertación y vigilancia ciudadana para una gestión escolar transparente, ética y democrática, en el cual están representados todos los actores de la escuela: directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, padres y madres de familia y miembros representantes de la comunidad (Ley N° 28044 – Art. 69°).

⁶³ El Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) es un órgano de participación, concertación y vigilancia que contribuye a la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Regional. Constituye un espacio de concertación entre instituciones relacionadas al quehacer educativo y otras de la región. Tiene como fin reunir y sumar esfuerzos para mejorar la calidad educativa y el desarrollo de la región. De esta instancia es responsable el Director Regional de Educación y está integrada por

como co-responsables de gestión a órganos como la Dirección Regional de Educación (DRE) o la Gerencia Regional de Educación (GRE), en algunos casos. Además, el producto o el documento donde se plasma el trabajo que se realiza a esta instancia de gobierno es el Proyecto Educativo Regional (PER). Asimismo, la DRE posee una Oficina de Atención al Usuario y Comunicaciones, la cual tiene como una de sus funciones promover la participación ciudadana e impulsar la celebración de convenios que contribuyan a mejorar la calidad del servicio educativo.

En un nivel inferior de gestión, de alcance local, se posiciona la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). A su cargo, tiene la responsabilidad del Consejo Participativo Local de Educación (COPALE), el cual es en concreto un órgano de concertación y vigilancia ciudadana que apoya el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Local (PEL). Aparte de ello, la UGEL posee en su estructura una Dirección y, dentro de esta instancia, un Equipo de Participación y Comunicación.

Finalmente, en última instancia de gestión, se halla la institución educativa. Para dicho punto, hay que diferenciar tres tipos de I.E., según la clase de gestión: la I.E. de gestión pública, la I.E. de gestión privada y la I.E. de gestión mixta⁶⁴. En el plano participativo dentro de la escuela, a excepción de la I.E. de gestión privada, hay dos organizaciones que implican una acción colectiva y coordinada: el CONEI y la Asociación de Padres de Familia (APAFA)⁶⁵.

representantes de los maestros, universidades e institutos superiores, sectores económicos productivos, comunidad educativa local e instituciones públicas y privadas de la región.

⁶⁴ Se entiende como tal a una I.E. que recibe recursos y dotación de personal docente del Estado, pero la gestión de los mismos está a cargo de una entidad privada que puede ser una orden religiosa, una persona jurídica, una institución caritativa extranjera, etc.

⁶⁵ En cuanto a la APAFA, esta es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede inscribirse en los Registros Públicos. Es regulada por el Código Civil, en lo que sea pertinente, la Ley General de Educación, la presente ley y su estatuto en los aspectos relativos a su organización y funcionamiento. Por su parte, la APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos (LEY N° 28628, Cap. 2: Art. 4). También, las APAFA deben contar, cuando menos, con un Órgano de Gobierno (Asamblea General y Consejo Directivo), un Órgano de Participación (Pleno de los Presidentes de los Comités de Aula y de los Comités de Talleres, los Comités de Aulas y los Comités de Talleres) y un Órgano de Control (el Consejo de Vigilancia).

La comunidad educativa se reúne para elaborar en conjunto dos documentos: el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). No obstante, hay diferentes actividades que se realizan dentro de la propia institución educativa que suponen una coordinación y participación de la comunidad, entre ellos, las olimpiadas, actuaciones para el día del padre o de la madre, proyectos que elaboran las diferentes áreas.

Adicionalmente, alrededor de los estudiantes, se han creado instancias de participación, las cuales buscan crear liderazgo en los estudiantes. Hoy en día, esto ha permitido que las IIEE cuenten con una normativa-jurídica que busca la proliferación de lo que se denomina “Municipio Escolar”. Asimismo, los y las estudiantes pueden poner en marcha mecanismos de toma de decisión, trabajo en conjunto y colaboración dentro del aula a fin de emprender proyectos que son parte del currículo escolar de la I.E.

Sea una I.E. privada o pública, ambas están sujetas a las directivas del más alto ente regulador y de gestión educativa del país: el MINEDU⁶⁶. Tal órgano, que tiene un nivel de alcance nacional, posee a su cargo instituciones como el Consejo Nacional de Educación, las cuales se encargan de elaborar el Proyecto Educativo Nacional (PEN). Otro ente sujeto al MINEDU es la Oficina General de Comunicación Social y Participación Ciudadana. Y ella, a su vez, se secciona en dos entidades⁶⁷: la Oficina de Comunicación Social y Oficina de Participación.

Haciendo una recapitulación del marco teórico planteado, la I.E. Fe y Alegría n° 02 puede ser considerada como una organización educativa destinada a forjar personas, donde los integrantes poseen roles y funciones específicos tan complejos como los que tienen las personas en la sociedad en su conjunto. Sobre ella, confluyen procesos organizacionales y culturales que dialogan y se regeneran en el tiempo. Asimismo, una de las bisagras, la cual implícitamente se pasa por alto en el análisis del éxito Fe y Alegría, es la generación y consolidación de espacios participativos dentro de la institución, que desarrollan

⁶⁶ Abreviatura utilizada para referirse a Ministerio de Educación del Perú.

⁶⁷ La primera, tal como dispone la jurisprudencia, se encarga de tener una relación fluida con los medios de comunicación.

un modelo de gobernanza participativo en el sector escolar. Adicionalmente, tales espacios generan puentes de acoplamiento en el tiempo que permiten a la institución un aprendizaje en retrospectiva, así como también que se apropie o elimine ciertos elementos de las culturas organizacionales surgidas contextualmente. Así, dicho proceso, en un trabajo de síntesis colectiva y consensuada, se plasma en un modelo de gestión educativa.



4. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El diseño a seguir en esta investigación es un estudio de caso, pues se centra en el análisis de las características de un hecho que es parte de un fenómeno contemporáneo. Según Robert Yin (2002): «El estudio de caso contribuye de manera única a nuestro conocimiento de los fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos»⁶⁸ (p. 2). Asimismo, la utilidad de un estudio como este es «el estudio de la particularidad y de la complejidad en un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes» (Stake, 1999, p. 11). Cabe precisar que el tipo de diseño a usar en la mencionada investigación será diacrónico, ya que en ella se trata de analizar un fenómeno que ocurre a lo largo del tiempo.

Como primer reto, el estudio longitudinal requiere hacer una periodización del tiempo histórico para una mejor comprensión del lector y una mejor comprensión del fenómeno estudiado. En tal sentido, se hará uso de diferentes fuentes cronológicas a fin de realizar dicha periodización. La primera de estas fuentes es la cronología institucional elaborada por la propia I.E. Fe y Alegría⁶⁹. Se identifica en ella, los siguientes momentos en su desarrollo institucional:

- 1967 – 1975: Tiempos de organización, constitución de equipos de trabajo para la dirección del movimiento, el acompañamiento pedagógico de los centros, el cultivo de relaciones con el Estado y la búsqueda de las bases de financiamiento.
- 1976 – 1979: Énfasis en el trabajo de fortalecimiento del equipo y el accionar pedagógico, se potencia la educación técnica (talleres y formación más integral) y se delimitan pautas de una política de construcciones.

⁶⁸ Traducción propia.

⁶⁹ Para mayor información, se puede acceder a la siguiente página web: <http://www.feyalegria.org.pe/nosotros.html>

- 1980 – 1989: Mayor preocupación por la calidad educativa.
- 1990 – 1999: Emprendimiento de política de proyectos educativos.

Otra cronología que puede ser útil es la hecha por el padre Juan Cuquerella. Según él, la historia de la I.E. Fe y Alegría puede ser dividida⁷⁰ en tres etapas:

1° etapa (1965 – 1980): Fundación y desarrollo institucional

2° etapa (1980 – 2000): Formación docente y acompañamiento pedagógico

3° etapa (2000 – 2016): Fortalecimiento institucional

Considerando las cronologías presentadas y una cronología propia del desarrollo institucional de la escuela intervenida (ver anexo 26), la presente investigación ha dividido la historia de la I.E. Fe y Alegría n° 02 entre los años 1980 y 2017, en tres períodos de tiempo, con la intención de facilitar el análisis longitudinal. Cada uno de los periodos comienza a partir de un hito en la historia de la institución. Así, se llegó a identificar que en el año 1980 “la escuela Fe y Alegría n° 02” se convierte en “el colegio Fe y Alegría n° 02”. Aunque aparentemente insignificante el cambio de denominación, ello implicaba expandir el servicio educativo y asumir los retos que conllevaba. A mediados de la década del noventa, exactamente en marzo de 1994, asume la Dirección del Centro Educativo Fe y Alegría 2009 n° 02 la Hna. Julia Martínez Gonzáles. Con ella, se abre paso a una nueva etapa en la vida institucional de la I.E. Adicionalmente, se pone énfasis sobre el tema pedagógico, así como también se sientan las bases de la labor educativa en los próximos años. Asimismo, los aspectos que más se desarrollaron en esta etapa fueron el trabajo con docentes, el desarrollo tecnológico en educación, el trabajo a través de comités, entre otros. Finalmente, un hito importante que marca el inicio del tercer periodo se da en el 2000. En dicho año, se comienza en secundaria la Programación T de Martiniano Román

⁷⁰ Para mayor información, revisar la siguiente página web:
http://www.feyalegria.org.pe/actualidad/perfil_historico_de_la_propuesta_educativa_de_feyalegria_juan_cuquerella.pdf

Pérez y, paralelamente, se inicia el Proyecto Educativo Institucional. Con ello, hay un giro en cuento a la forma de trabajo educativo dentro del plantel.

Cuadro n° 02: Periodización de la historia de I.E. Fe y Alegría n° 02

Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de proyectos educativos	Etapa de fortalecimiento institucional
1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017

Fuente: Elaboración propia.

Por último, además de diacrónico, este estudio es de tipo cualitativo. Al ser un estudio de tales características, se verá influenciado por la elección que se realiza de los objetivos y los sitios de investigación. Con ello presente, se sostiene que cuando uno de los fines de la investigación es dar voz, se escoge un grupo específico para el estudio. Por su parte, cuando los fines de la investigación pretenden tener un conocimiento a profundidad de un fenómeno, se hace uso en ocasiones de un estudio de caso único (Cfr. Ragin, 2007, p. 150). A continuación, se explicará el caso materia de estudio.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL CASO

Fe y Alegría n° 02 es una institución educativa que pertenece a la red de escuelas Fe y Alegría del Perú. Ella es una de las cinco escuelas que iniciaron su funcionamiento en la década de los sesenta y estableció su funcionamiento en el distrito limeño de San Martín de Porres una década después de que este sea creado por Manuel A. Odría. Si bien en la década de los cincuenta, el distrito nace como un distrito obrero industrial; en los sesenta, dicho distrito albergó a una gran cantidad de población migrante proveniente de diversos lugares del Perú. Muchos de ellos eran mano de obra del sector industrial instalado en Lima.

Tal experiencia obrera industrial dotó a la comunidad de una práctica organizacional de cooperativas y juntas de vecinos.

La realidad del distrito, comparada con la actualidad, era diametralmente opuesta. En efecto, los hogares no gozaban de servicios básicos de vida, urbanización o transporte. Así, Fe y Alegría, durante los primeros años de intervención, se instala en la comunidad justamente para cubrir uno de dichas carencias: la falta de educación de calidad para la población más pobre y necesitada.

Desde sus albores, Fe y Alegría formó alianzas con la comunidad circundante para mejorar tanto la infraestructura del colegio como garantizar su buen funcionamiento. Dicha alianza continúa hasta el día de hoy y, con el paso del tiempo, se ha ido posicionando como una fortaleza de la gestión educativa. En paralelo, la institución ha gozado de un liderazgo continuo de directoras, quienes forman parte de la Congregación Hermanas del Amor de Dios. A diferencia de otros Fe y Alegría, esta institución no ha experimentado el fenómeno de tener directores laicos.

En paralelo, la I.E. Fe y Alegría n° 02 ha conseguido ser más autónoma poco a poco. Producto de una mayor apertura de establecimientos escolares tanto en Lima como en otras regiones, la Oficina Central para la década de los noventa deja a las IIEE a cargo de la responsabilidad de su propia planificación institucional y pedagógica. En tal sentido, el plantel se ve inmerso en la tarea de velar por su particular desarrollo institucional desde esta década. Cabe mencionar que esto no fue una acción que tomó como sorpresa a las IIEE, debido a que muchos de los directores y directoras fueron instruidos por la propia Oficina Central para realizar dicha tarea.

En particular, Fe y Alegría n° 02, a pesar de sus muchas carencias, innovó en múltiples aspectos. Por ejemplo, ellos son la primera I.E. que apuesta por la programación curricular Doble T de Martiniano. Actualmente, la institución goza de un prestigio ganado por el buen resultado académico de sus estudiantes, la calidad de sus docentes y su rendimiento institucional que, desde dicho éxito, le ha permitido participar de diferentes espacios de reflexión con el MINEDU para la nueva implementación y construcción del Nuevo Sistema Curricular Nacional.

Asimismo, su apuesta educativa ha revalorado la educación del idioma inglés, la educación técnica e incorpora elementos tecnológicos de Ciencia y Ambiente a su propuesta pedagógica.

Resulta importante mencionar que la institución da el servicio educativo en los niveles de inicial, primaria y secundaria, en turno mañana, tarde y noche, respectivamente. Además, atiende a una población de estudiantes que asciende a 1489 y cuenta con un total de 64 docentes, entre nombrados y contratados. Para el 2016, se contaba con la siguiente distribución de aulas, clasificados según nivel y grado:

Cuadro n° 03: Distribución de aulas según nivel y grado (2016)

Nivel \ Grados	Grados							
	5 años	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
Inicial	3							3
Primaria		3	3	3	4	4	6	23
Secundaria		4	4	4	4	4		20

Fuente: Elaboración propia. En base a PEI 2016-2021

En cuanto a infraestructura, la institución cuenta con servicio de biblioteca, dos patios grandes dentro de la I.E., una caseta para el funcionamiento del Municipio Escolar y reunión de líderes estudiantiles, un laboratorio de cómputo amplio, aulas acondicionadas para Educación para el Trabajo (EPT), una cafetería y aulas multiuso que están siendo acondicionadas.

Cabe precisar que la selección de este centro educativo básicamente se centró en los siguientes criterios:

- Los colegios Fe y Alegría han incorporado la participación dentro de su gestión escolar mucho antes que el MINEDU la reconociera e incorporara dentro de su política de gestión sectorial.
- Es uno de los cinco primeros colegios Fe y Alegría que se inauguraron en el Perú y, además, es la única I.E. que brindó su apoyo y accesibilidad, luego de un constante dialogo con sus autoridades.

- Existe bibliografía sobre el estilo de gestión que caracteriza a este tipo de institución educativa y en ella se hace alusión a la participación como pilar de la dinámica escolar.
- Diversos estudios nacionales e internacionales corroboran su éxito en cuanto a su mejora del rendimiento escolar en comparación de escuelas de gestión pública.

Una vez explicado brevemente la singularidad que representa la I.E. seleccionada, se ha procedido a detallar las variables involucradas en este fenómeno: las transformaciones en la cultura organizacional, el espacio de participación y la gestión educativa. Para empezar, como variable independiente, se tendrá a las transformaciones de la cultura organizacional de la institución y, como variable dependiente, se propone al desempeño institucional de dicha casa de estudio.

En torno a esta última variable, surge la siguiente pregunta: ¿qué es el desempeño institucional? Según Alfredo Muñoz (2016), desde el ámbito de la gestión pública, toda institución responde al logro de fines socialmente comprometidos (p. 10). Para cumplir con tales metas, las instituciones son dotadas de diversos insumos, recursos, planes estratégicos y operativos y órganos ejecutores.

Bajo dicha perspectiva, el concepto desempeño institucional se asocia a la necesidad de evaluar si las instituciones logran acercarse a los compromisos sociales que asumen. Dentro de ella, hay niveles. Usualmente, el nivel más básico se relaciona al desempeño del personal (o servidores públicos). Por encima de este, en el nivel intermedio está el desempeño de las áreas de Planeación y Programación. Y, finalmente, en el nivel más alto de desempeño, se encuentra el propio Gobierno. En un desempeño institucional óptimo, todos los niveles logran coincidir metas con acciones. Sin embargo, la gestión pública demuestra que siempre hay obstáculos para lograr que todas las piezas del engranaje estatal funcionen con coordinación y armonía.

Otra vertiente señala que el desempeño institucional está ligado a lo que señala la siguiente cita:

[...] al cumplimiento de sus objetivos institucionales. Su desempeño eficaz correspondería a la medida en que podría esperarse un comportamiento adecuado –no sólo de esta institución sino de otros actores involucrados en las cuestiones estudiadas– a los marcos formales establecidos (Lopreite, 2000, p. 4).

Más allá de la institución a la que se refieren la cita anterior, lo cierto es que medir el desempeño institucional implica determinar las distancias entre una *praxis* organizacional con un marco formal de acción organizacional.

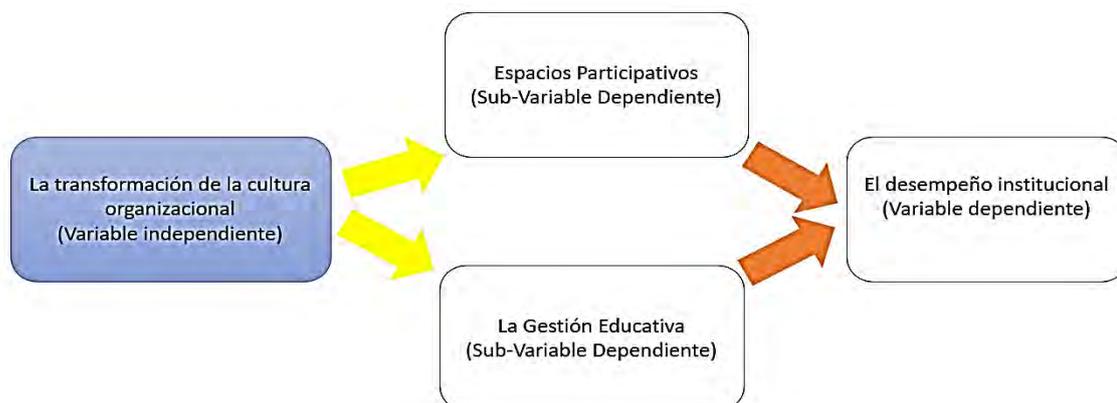
Circunscribiéndose al espacio educativo-escolar, desde una perspectiva de la acción del recurso humano disponible, y para fines de este estudio:

[...] el desempeño institucional comprende aquellas prácticas cotidianas de trabajo de las escuelas [...] de los diferentes actores educativos, muy especialmente de los profesores y de sus directivos. Particularmente el desempeño se ubica como la caracterización de las prácticas asociadas a dos dimensiones del trabajo de las escuelas: la gestión escolar (tanto académica como de organización y funcionamiento) y la participación y valoración social del propio trabajo de las escuelas (Hernández, 2009, p. 6).

Con esta última definición como guía, operacionalizar la variable desempeño institucional conlleva dividirla en dos subvariables que forman parte de su conceptualización: los espacios participativos y la gestión educativa. Por medio de dicha medida, se trata de evidenciar el influjo de las transformaciones sobre las categorías que constituyen la variable desempeño institucional.

Con las especificaciones previas, se ha procedido a construir el siguiente esquema para ver la relación y el tipo de variables que maneja el presente estudio:

Gráfico n° 01: Esquema de variables usadas



Fuente: Elaboración propia

De tal manera, se identificará primero los cambios o transformaciones en la cultura organizacional (ver tabla n° 1). Dicho estudio entiende como transformaciones en la cultura organizacional a cambios en el proceso productivo de construcción socio-histórico del sistema de significados, que configura la vida cotidiana de las personas (Cfr. Gómez, 1994, p.139).

Tabla n° 01: Operacionalización de variable “Transformaciones en la cultura organizacional”

Variable	Conceptualización	Sub-variables	Conceptualización	Indicadores
Transformaciones en la cultura organizacional	Cambios en el proceso productivo de construcción socio-histórico del sistema de significados que configura la vida cotidiana de las personas (Gomez, 1994, p.139)	Cambios en el nivel no-observable de la cultura organizacional FyA n° 02	Cambios en los contenidos o significados detrás de manifestaciones internas de la cultura.	Significados que los miembros de la institución educativa construyen sobre “ser parte de FyA ⁷¹ ”
				Elementos que los miembros de la institución FyA perciben como características propias/únicas

⁷¹ Abreviatura para I.E. 2009 Fe y Alegría N° 02.

				de la institución
				Valores que los miembros de la IE FyA rescatan de su experiencia en la institución
				Visión de la IE en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
				Principio educativos (y/o pedagógicos) de la IE en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
				Valores de la IE en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
		Cambios en el nivel "Sentido Común" de la cultura organizacional FyA n° 02	Alteraciones en las creencias firmemente arraigadas que no se discuten.	Misión de la IE en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
				Metodología de la IE en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
				Principio de la propuesta de gestión escolar en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
				Clima institucional de la propuesta de gestión en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.

				Instrumentos de gestión institucional en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
				Mecanismos de seguimiento, corroboración y fiscalización de las acciones realizadas en la IE en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.
				Sistemas de participación y fiscalización en los PEI 80's, 90's y últimos 17 años.

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se deconstruirá la definición de espacio de participación. Cuatro son las dimensiones que la conforman: el espacio físico, el espacio mental, el espacio social y el espacio pedagógico (ver tabla n° 02).

Tabla n° 02: Operacionalización de variable “El espacio de participación”

Variable	Conceptualización	Sub-variables	Conceptualización	Indicadores
El espacio de participación	Espacios dentro de la institución educativa donde interactúan diferentes agentes para aportar, cogestionar, En ellos, la participación se presenta como un constructo histórico complejo que tiene como objetivo crear una cultura organizacional	El espacio físico educativo de la participación (La práctica espacial)	También entendido como espacio percibido o sensible. Se relaciona la producción y reproducción de lugares específicos, tipos y jerarquías de lugar o conjuntos espaciales apropiados para	Nombre de organizaciones que forma o ha formado parte el entrevistado dentro de la IE Lugar o lugares donde se realizan la sesiones de la organización u organizaciones que ha sido parte el

democrática, cuyo funcionamiento tienen limitantes tanto externos como internos. Tiene dos dimensiones de acción: individual y colectivo. Su motor principal es la acción racional a fines y a valores donde es indispensable la presencia de una carga emocional de soporte (confianza) e impulso (bien común o individual).		formaciones sociales específicas ⁷² .	entrevistado dentro de la IE
	El espacio mental educativo de la participación (La representación del espacio)	También entendido como espacio concebido o abstracto. Se relaciona a los discursos (ideología) acerca de la espacio que están ligados a las relaciones de producción y el orden que éstas imponen ⁷³ .	Dinámica de las sesiones o las reuniones que asistía el entrevistado dentro de la IE
	El espacio social educativo de la participación (Los espacios de representación)	También entendido como espacio vivido o relacional. Se refiere a la generación de regiones alternativas complejamente codificadas, decodificadas y/o recodificadas utilizadas como resistencia simbólica (dimensión clandestina y subterránea de la vida social). Al respecto, este tipo de espacios sugieren reestructuraciones	Tipo de textos u otras fuentes escritas oficiales científicos, laicos o religiosos (de la IE FyA y MINEDU) que utilizan los miembros de la comunidad para guiar su labor participativa o labores participativas dentro de la organización de la cual son miembros

⁷² En el ámbito educativo, es el contexto de una institución educativa, la práctica espacial remite a lo que ocurre en las aulas u otros espacios en torno a la institución educativa, los usos que estas reciben por parte de los miembros de la comunidad educativa para encausar la participación.

⁷³ En el ámbito educativo, esto refiere a la normatividad existente en materia educativa; o sea, los lineamientos del sector en sus distintos niveles de gestión sobre participación.

			alternativas y revolucionarias de las presentaciones institucionalizadas del espacio y nuevas modalidades de prácticas espaciales ⁷⁴ .	
		El espacio pedagógico educativo de la participación	Se refiere a “opciones educativo metodológicas; la planificación, evaluación y certificación; el desarrollo de prácticas pedagógicas; y, actualización y desarrollo personal y profesional de docentes” (UNESCO, 2011, p. 33)	<p>Nivel de incidencia de incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica en el desempeño escolar según la percepción de los miembros de la comunidad FyA</p> <p>Nivel de incidencia de incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica en la resolución de conflictos dentro del aula según la percepción de los miembros de la comunidad FyA</p>

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, se procederá a la operacionalización de la gestión educativa. Tal estudio entiende como gestión educativa al conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo (Cfr. Cejas, 2009, p. 216). Entre los aspectos a analizar, se encuentran el liderazgo político de las autoridades de Fe y Alegría, el rol de los actores educativos más importantes dentro de la tarea pedagógica y los

⁷⁴ En el ámbito de la participación, dicho espacio está relacionado a los lugares que configuran las prácticas informales de participación en la institución educativa. Se relaciona a deserciones y desobediencias en el quehacer participativo de la institución educativa.

mecanismos de seguimiento y control desplegados en la I.E. A continuación, se presenta la matriz que evidencia dicho análisis (ver tabla n° 03).

Tabla n° 03: Operacionalización de la variable “La gestión educativa”

Variables	Conceptualización	Sub-variables	Conceptualización	Indicadores
La gestión educativa	Es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo (Cejas, 2009, p. 216)	El liderazgo político de las autoridades de FyA	Es una construcción social que implica diversas relaciones dialécticas: un líder y sus seguidores, líder y su contexto; habitus del líder y su campo político, campo político y campo de poder (Jiménez, 2008, p. 200).	Cualidades o características de liderazgo que identifican los miembros de la comunidad FyA tienen sus autoridades
				Nivel de motivación de las autoridades de la IE FyA percibido por sus autoridades escolares para participar en eventos o reuniones dentro de la institución
				Mecanismos que implementaban las autoridades de la IE FyA para incentivar la participación de la comunidad educativa organizada en eventos o reuniones dentro de la institución

				Significados que los miembros de la institución educativa asocian al "rol" que cumple desde cada una de la posición de los mismos en la institución FyA
		Rol de los miembros de la comunidad educativa	Conjunto de acciones que se espera que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumplan en función al D.S.N°011-2012-ED.	Fortalezas identificadas los miembros de la IE FyA para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones colectivamente
				Dificultades identificadas los miembros de la IE FyA para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones colectivamente
		Mecanismos de evaluación, seguimiento y control	Son herramientas útiles para superar las propias resistencias que generan los agentes educativos en los diferentes niveles de	Tipo de mecanismo de control, de asistencia u de observación que los miembros de la comunidad FyA

			governabilidad dentro de la escuela. Pero, además, permite reproducir la cultura organizacional imperante que se traduce en acciones de gestión.	Tipo de sanciones que se aplican a los miembros de la comunidad organizada FyA que no asiste a "sesiones/reuniones" o genera alguna infracción al reglamento en cuanto a su participación en las organizaciones a las cuales son miembro
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Resulta importante señalar, siendo el presente trabajo un estudio de caso, que no se tendrá el control total de los sucesos. Por tanto, los resultados del estudio solo se aplican para esta experiencia, esto es, no son generalizables. Sin embargo, pueden dar luces sobre el proceso de transformación que sufre la cultura organizacional de una institución educativa, además del impacto en su desempeño institucional a través de la afectación sobre espacios participativos dentro de la escuela estudiada y la gestión educativa.

Finalmente, para identificar los posibles casos, se realizará un muestreo con la técnica bola de nieve. Asimismo, se llevará a cabo entrevistas al equipo directivo y miembros organizados o no organizados de la comunidad educativa Fe y Alegría n° 02, que hayan formado o formen parte de la institución en los períodos de tiempo a ser estudiados. Tras ello, se identificarán los representantes de los grupos organizados y no organizados de la I.E. que tengan gran relevancia para los fines que persigue el estudio. En seguida, se propone la siguiente tabla de casos seleccionados:

Tabla n° 04: Casos seleccionados

	Período 1 (1980 – 1989)	Período 2 (1990 – 1999)	Período 3 (2000 – 2017)
n° entrevistados (Aprox.)	Cargo	Cargo	Cargo
02	Alumno(a)	Alumno(a)	Alumno(a)
02	Maestro(a)	Maestro(a)	Maestro(a)
02	Padres o madres de familia	Padres o madres de familia	Padres o madres de familia
01	-	-	Representante de la congregación de las Hermanas del Amor de Dios
01	-	-	Sub-director(a)
02	-	-	Miembro del CONEI
02	-	-	Coordinador de área
01	-	-	Alcalde(za) del Municipio Escolar
02	-	-	Delegado(a)s de aula
01	-	-	Presidente(a) de la APAFA

01	-	-	Presidente de Comités de Aula
01	-	-	Presidente del Comité de Vigilancia
02	-	-	Miembro del Comité de Gestión

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que el número de participantes a ser entrevistados en la década de los ochenta y noventa se redujo, pues se tiene en cuenta que, cuanto mayor se retrocede en el tiempo, la accesibilidad a las personas que gozaron de algún cargo en particular dentro de la institución se reduce. En algunos casos, muchas de ellas han fallecido, otras tienen un paradero desconocido.

4.3. TÉCNICAS PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Las técnicas de investigación usadas para el estudio de caso propuesto son la entrevista semiestructurada y análisis de Proyectos Educativos Institucionales (PEI's). Dichas técnicas permitirán identificar y contrastar las particularidades del caso específico. A continuación, se detallarán las estrategias de investigación consideradas.

4.3.1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Con respecto a la entrevista, se puede rescatar lo siguiente:

[...] es una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree (Spradley, 1979: 9), una situación en la cual una persona (el investigador, entrevistador) obtiene información sobre algo interrogando a otra persona (entrevistado, respóndeme, informante). Esta información suele referirse a la biografía, al sentido de los hechos, a sentimientos, opiniones y emociones, a las normas o standards de acción, y a los valores o conductas ideales (Guber, 2001, p. 75).

Por su parte, sobre los detalles de lo que ello significa, se señala:

[...] consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, por ejemplo visuales, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación. Puede definirse la entrevista como un test de estímulo-reacción (Heinemann, 2003, p. 97).

Gracias a las dos citas anteriores, se considera que la entrevista es una técnica apropiada para este estudio, ya que permite acceder al universo de significaciones que construyen el director, los miembros del equipo directivo y los otros miembros de la comunidad educativa involucrados en él.

Además, existen dos tipos de entrevistas: entrevistas estructuradas y semiestructuradas. Cabe indicar que la presente investigación aplicará entrevistas semiestructurada, debido a la siguiente razón:

[...] presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz et al., 2013, p. 163).

Como se resuelve, idealmente se pretende aplicar entrevistas semiestructuradas al director o la directora, los miembros del equipo directivo y otros miembros de la comunidad a fin de recoger información sobre la transformación en la cultura organizacional de Fe y Alegría n° 02, el manejo de la gestión educativa y el funcionamiento de los espacios participativos dentro de la I.E (ver anexo 01). Asimismo, resulta útil implementar esta herramienta sobre los representantes de grupos organizados para contrastar la información brindada por el director y su equipo directivo acerca del tema estudiado. En comparación con las entrevistas estructuradas, las semiestructuradas permitirán una mayor profundización sobre el fenómeno investigado, motivo por el cual estas enriquecen la información recogida.

En relación con la elaboración de entrevistas, se ha visto conveniente generar formatos para cada uno de los miembros de la muestra, según los períodos de tiempo indicados en las tablas de operacionalización de las variables

n° 01, 02 y 03. Para algunos caso, se identificaron a miembros de la muestra que tienen 37 años siendo parte de la institución. En dichas circunstancias, las entrevistas tomaron un matiz comparativo e histórico. Según sus recuerdos, se le pedirá comparar algunos indicadores de las variables usadas en los diferentes periodos de tiempo estudiados.

4.3.2. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Cabe resaltar que se ha visto conveniente acopiar los PEI's⁷⁵. Sobre tales documentos, es importante precisar que son textos institucionales de gestión escolar hechos por la comunidad educativa de una escuela, donde se plasma la propuesta de gestión, los proyectos institucionales, la visión, los principios, los valores, la misión de la I.E., entre otros aspectos. El poder contar con dichos documentos, así como contrastarlos, busca identificar algún cambio o constancia en cuanto al diseño institucional. Con esto, se podrá corroborar o no la incidencia de la variable "Transformaciones de la cultura organizacional" en su presentación formal o la representación visible de la cultura. Posteriormente, la información obtenida será contrastada con la información acopiada a través de las entrevistas no estructuradas.

Asimismo, el criterio para el acopio de análisis documental se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla n° 05

Periodo 1		Periodo 2		Periodo 3	
1980-1985	1986-1989	1990-1995	1996-1999	2000-2008	2009-2017
PEI(1)	PEI(1)	PEI(1)	PEI(1)	PEI(1)	PEI(1)

Fuente: Elaboración propia.

⁷⁵ Proyecto Educativo Institucional

A manera de síntesis, las técnicas de investigación utilizadas, con el objetivo de entender las transformaciones de la cultura organizacional y su posible influencia sobre el desempeño institucional, serán las entrevistas semiestructuradas, las cuales ayudarán a comprender las dinámicas de cambio percibidas en torno a la mencionada cultura y, paralelamente, poder aproximarse a la forma de vivir y sentir la gestión educativa y los espacios participativos. Además, por otro lado, el análisis de PEI podrá contribuir a visualizar los cambios en la señalada cultura organizacional. En términos generales, la triangulación de las tres herramientas (entrevistas individuales, entrevistas colectivas y análisis documental) permitirá captar holísticamente el fenómeno que se plantea estudiar en la presente investigación. Como se puede apreciar, la metodología se orienta a responder las dos preguntas específicas trazadas al comienzo del texto. En otras palabras, la metodología pretende responder al reto de identificar el cambio y el rol de la participación en dicho escenario.



5. CAPÍTULO IV: HALLAZGOS

La estructura del presente capítulo está diseñada para que el lector pueda apreciar, en cada una de sus secciones, los cambios y la constancia en la gestión institucional del plantel. Esto explica la incidencia en la redacción por contrastar cada indicador en diferentes periodos de tiempo. Por su parte, en el apartado “Sobre los espacios de participación”, se abordará en detalle los efectos de implementar y ejecutar diversos procesos participativos en un espacio escolar.

5.1. SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La variable “Transformaciones en la cultura organizacional” consta de dos subvariables, “Cambios en el nivel no observable de la cultura organizacional” y “Cambios en el sentido común (u observable) de la cultura organizacional”. Tanto a nivel no observable como a nivel de sentido común de la cultura se manifiestan elementos y procesos de cambio y constancia suscitados paralelamente. En cuanto a los elementos o procesos que no han sufrido cambios, ellos en conjunto constituyen el espíritu institucional de la I.E. Asimismo, resulta importante notar que el tiempo histórico incide sobre la construcción del significado de ser parte de la I.E. Fe y Alegría n° 02, la unicidad atribuida a la institución y el posicionamiento de ciertos valores. Aparte de ello, se constató que la construcción de significados dentro la institución se impregna de una filosofía humanística muy fuerte y profunda, la cual se evidencia en la revaloración de consignas, como el amor, el sentido de hacer el bien o el sentido de la propia construcción personal.

5.1.1. SUBVARIABLE CAMBIO EN EL NIVEL NO OBSERVABLE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Un primer indicador alude a la construcción del significado de ser parte de la institución Fe y Alegría (ver anexo 02). De todo lo que los diferentes actores del plantel sostienen sobre este indicador –de acuerdo al tiempo histórico y la posición que en dicho momento ocupaban u ocupan– se infiere que son tres los pilares que se asocian con la institución a lo largo de los últimos 37 años: la

formación ética, el compañerismo y el soporte emocional. Asimismo, hay aspectos que se enfatizan en dos periodos distintos de tiempo y estos son el respeto, el ambiente de familiaridad, la mística y la preocupación y el apoyo por la profesionalización de la labor docente.

En los diferentes periodos analizados, existen singularidades en relación a la idea de ser parte de Fe y Alegría. En la década de los ochenta, por ejemplo, se revalora las siguientes premisas: el servir a los más pobres, el reconocer que se lidiaba con otro perfil de estudiante, la percepción de una masiva participación de las familias locales, la necesidad de educar a las familias⁷⁶ y el sentimiento de orgullo por pertenecer al plantel. Una década después, en los años noventa, ser parte de la institución se relaciona a un sentimiento de retribuir lo que los padres y la propia institución brindaron. Es así que los entrevistados en este periodo señalan como significativas las siguientes premisas: el poner bastantes ganas, el esfuerzo, la dedicación, el querer destacar y el hacer las cosas bien. Finalmente, desde el 2000 en adelante, los entrevistados ponen prioridad a la búsqueda de la excelencia y la calidad educativa y la apropiación de un carisma cristiano.

Un segundo indicador hace referencia a las características que los actores identifican como aspectos únicos de la institución Fe y Alegría (ver anexo 03). Al respecto, la evidencia muestra que hay elementos transversales que constituyen la singularidad de Fe y Alegría. Entre los que más destacan, se encuentran los siguientes: la innovación, la participación, la familiaridad, el liderazgo y la calidad del personal docente. Así, también, hay aspectos que se identifican en dos periodos diferentes: el orden, la responsabilidad, la capacitación constante de los docentes, la organización, la solidaridad, la infraestructura, la formación en valores y la mística.

Al hacer una síntesis de cada uno de los periodos estudiados, se observó lo que a continuación se mostrará. En los ochenta, la unicidad de la institución tiene una fuerte relación a la idea de revalorar una experiencia que exalta

⁷⁶ En especial, las madres como los docentes en las entrevistas mencionan talleres y actividades pedagógicas para las madres de familia.

emociones compartidas, dispone de espacios dentro del plantel y se enfoca en cubrir las demandas de la población más pobre. En los noventa, en contraste, hay un énfasis por sistematizar experiencias y apostar por un trabajo en equipo en la gestión institucional. Para el 2000 en adelante, la unicidad se presenta como la búsqueda de la calidad y la excelencia educativa mediante el refuerzo de prácticas y valores de la convivencia escolar, lo cual conlleva a tomar conciencia tanto de las fortalezas y debilidades de la comunidad que rodea la escuela como de las fortalezas y las debilidades de los propios miembros de la comunidad educativa. Las autoridades entrevistadas en este periodo mencionan la tarea de orientar la gestión actual hacia una gestión compartida.

El tercer indicador a tener especial atención en el estudio menciona los valores que los miembros del plantel rescatan de su experiencia en la institución (ver anexo 04). En torno a esto, uno de los docentes entrevistados señala:

En general, pienso que se ha mantenido los grandes valores sociales que son como decía mi colega: la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad; sino que ahora se han adecuado a estos tiempos (Ma01_80-89).

Además de los valores ya mencionados en la cita anterior, aquellos valores que los entrevistados señalan con recurrencia en los tres periodos de análisis son la disciplina, la innovación, la unión y el respeto. En cuanto a los valores que se repiten en dos periodos, se identificó a la puntualidad y el orden. Cabe recalcar que la intensidad con que los valores se posicionan en un periodo de tiempo es fluctuante y ello se respalda en lo que sostiene una de las madres entrevistadas:

Son los mismos valores los que se practican en la institución desde los noventa. Unos con más fuerza y otro con más debilidad [...] Siempre vuelven [...] (M01_90-99).

Respecto a las particularidades en cada periodo de análisis, los valores de los años ochenta reflejan un intento de fortalecimiento organizacional a través del posicionamiento de valores relacionadas a la formación y el reconocimiento de un contexto de precariedad material. En la década de los noventa, por otra

parte, se identificó la búsqueda por un horizonte educativo mejor. En este periodo, resuenan valores como búsqueda y preocupación de lo mejor y, sobre todo, hay un intento por incorporar la participación en la cultura organizacional de la I.E. Finalmente, desde los 2000, se apuesta por posicionar valores que apuntan a un fortalecimiento institucional y la mejora de la calidad educativa del plantel.

5.1.2. SUBVARIABLE CAMBIO EN EL NIVEL SENTIDO COMÚN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ya se precisó, otro nivel de la cultura organizacional tomado en cuenta para el presente estudio es aquel donde las alteraciones en las creencias están firmemente arraigadas. Dicho nivel es conocido como “sentido común” o “nivel observable” de la cultura organizacional. Un documento que es útil para poder analizar el mencionado nivel cultural es el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Sobre estos documentos, resulta indispensable precisar que no se pudo acceder a los PEI’s de la década de los ochenta, pues no se elaboraba este tipo de documentos de gestión educativa en aquellos años. Por tal motivo, los PEI’s analizados solo darán testimonio de la gestión institucional a partir de la segunda mitad de la década de los noventa. Contrastando algunos indicadores que contienen los PEI’s disponibles, se devela lo siguiente:

Respecto al análisis de los valores en los PEI (ver anexo 05), se observó que algunos son un continuo desde la década de los noventa. Al respecto, un valor presente en los cuatro PEI’s disponibles es el amor (su trasmisión y práctica). En tres PEI’s, los valores que se repiten son la libertad, como fundamento de la labor educativa, la tolerancia, la solidaridad, la honestad, el respeto, la responsabilidad y la fe. De este grupo de valores, los últimos cinco aparecen como un continuo en los PEI’s del año 2000 en adelante. En la década de los noventa, se enfatizan valores que funcionan como pautas para realizar la labor educativa. En el último periodo, esto también es una tendencia. Para respaldar la aseveración anterior, se llegó a observar el posicionamiento del valor de la convivencia pacífica en el último PEI analizado, dejando a su paso valores

como la voluntad y el civismo, presentes en el PEI de 2011-2015, o valores como la esperanza, la creatividad y la colaboración, presentes en el PEI de 2001-2009.

Relacionando los hallazgos de este primer indicador en sus dos dimensiones de análisis, en un nivel no observable, se identifica un fenómeno paralelo de intensificación y desintensificación en el posicionamiento de un valor en la conciencia de los entrevistados. En un nivel de sentido común, se confirma que los valores presentes en los PEI's, en su gran mayoría, son coherentes a los valores que se han posicionado en la conciencia de los diferentes actores educativos durante los periodos de tiempo analizados. Con mayor o menor impacto, los valores que coinciden, según lo mencionado por los entrevistados y lo plasmado por los PEI's, funcionan como una guía de acción para la institución. En algunos periodos de tiempo, hay valores que se han suprimido o transmutado. Tal proceso refleja una transformación en la significación de un grupo de valores; pero, asimismo, evidencia la naturalización de otro grupo de valores en la conciencia de los diferentes actores y de la propia escuela.

Además de valores, los PEI's dejan constancia de los cambios en cuento a la visión del plantel (ver anexo 06). Lamentablemente, no se identifica mención alguna de una visión a futuro en el PEI de la segunda mitad de la década de los noventa. No obstante, en los tres PEI's del 2000 en adelante, existe una clara conciencia sobre el posicionamiento de la ciencia y la tecnología como contexto donde se da lugar a la educación presente y futura. Así, también, hay una idea de cambio en estos PEI's. En cuanto a las expectativas futuras que la escuela pretende cubrir, se pasa de "alcanzar la excelencia y la realización personal" en el PEI de 2001-2009 al "mejoramiento integral de la sociedad" en el PEI de 2011-2015. Y, finalmente, en el PEI de 2016-2020, la institución se "compromete a una cultura de paz y justicia".

Lo que muestra esto es que hay un giro del enfoque que guía la visión de la I.E. En tal sentido, se pasa de un enfoque individual a un enfoque social y, en los últimos años, se vira hacia un enfoque más idealizado del plano cultural. Por otro lado, se observa un cambio en cuanto a la percepción del plantel. A inicios del 2000, la institución se concibe como "una comunidad educativa dinámica con participación responsable de todos" (PEI de 2001-2009). En el PEI de 2011-

2015, esta idea cambia hacia “una institución líder en el proceso de formación integral”. Por último, en el PEI actual, se ha posicionado la idea de “una comunidad educativa pastoral acreditada en continuo crecimiento y desarrollo” (PEI 2016-2020).

Otro aspecto analizado hace referencia a (c) los principios educativos (y/o pedagógicos) de la escuela (ver anexo 07). A través de los años, se evidencia un proceso de síntesis. Se pasa de grandes lineamientos bien estructurados, donde se precisa los marcos de acción hacia la atención y concepción del estudiante y la labor pedagógica de la escuela a lineamientos muy puntuales. Resulta interesante notar que se va perdiendo la idea de “una educación para los pobres” y “formación de padres y maestros”. Tales premisas solo se hacen mención en el PEI de la segunda mitad de los noventa. Luego, semejantes ideas se difuminan. Asimismo, resalta en el PEI de 2001-2009, la aparición de la idea de “trabajo cooperativo en el aula” y “participación creativa” del alumno. En el PEI de 2011-2015, se introduce el concepto de “calidad del servicio”. Sin embargo, cabe destacar cómo se retoma principios, entre ellos, el trabajo con la comunidad. Esta aparece en el PEI de 1996-2000 y se retoma en el PEI de 2011-2015. Más allá de sostener que hay principios que se dejan de lado o eliminan, en realidad, se observa que la institución cuenta y ha creado un repertorio de principios que retornan a la oficialidad en determinados momentos. Volviendo al PEI actual, la síntesis de principios crea un marco de acción bastante flexible y amplio.

En cuanto a cambios en la misión del plantel (ver anexo 08), un análisis comparativo devela que, en el PEI de 1996-2000, hay un énfasis sobre el desarrollo curricular con la intención de contribuir a la cultura de “educación para el trabajo”. Dicha premisa se presenta desde los albores de Fe y Alegría n° 02. En el PEI de 2001-2009, se concibe una tarea más ambiciosa, la cual es llevar “cultura y humanización” a un espacio periurbano de Lima Metropolitana. Semejante reto implicaba un trabajo formativo e integral del educando. Para el PEI de 2011-2015, el escenario educativo cambió. La educación que se concibe se posiciona en un mundo de cambio (“nuevos retos”) donde se forma para la sociedad en su conjunto, no solo para la esfera local, es decir, el distrito de San

Martín de Porres. Al llegar al último PEI, la educación pasa de desarrollar “capacidades y valores” a “competencias y valores” en un contexto de “nuevos retos”. En tal sentido, vemos un trabajo de contextualización de la labor educativa y una focalización del servicio educativo brindado.

En lo que se refiere a la metodología del establecimiento (ver anexo 09), en términos generales, se identifica un continuo. Dicha persistencia se caracteriza por propiciar la acción pedagógica-educativa. En el último periodo (2000-2017), se percató de una apuesta por el modelo aprendizaje-enseñanza constructivo y significativo. En cuanto al plano curricular, a inicio de los 2000, se destaca una adecuación de la institución a un modelo de programación curricular denominado doble T de Martiniano, el cual, luego, será tomado por el MINEDU. En contraste, en los noventa, el modelo utilizado por la I.E. era conocido como “cognoscitivo, significativo y personalista”.

Pasando a los principios de gestión institucional de la escuela (ver anexo 10), muchos de ellos son recurrentes en los PEI’s disponibles, pero tienen ciertas particularidades. Por ejemplo, en el PEI de 1996-2000, se menciona la idea de convivencia y se retoma tal premisa en el PEI actual. La diferencia entre ambos es que, en el primero, se resalta su naturaleza “pacífica” y, en el actual, se generaliza la premisa a “convivencia escolar en la escuela”. Algo parecido sucede con el enfoque de “bienestar” o “bien común”. A diferencia del PEI actual, el PEI de la década de los noventa configura un bienestar con inclusión de los más pobres. Resalta también cómo hay un énfasis, en los dos últimos PEI’s, por el tema de la diversidad. Mientras que, en el PEI de 2011-2015, se menciona una “apertura”, en el PEI actual, se tiene una actitud de acoger y trabajar el tema. De ahí se explicaría el énfasis en la “atención”.

Si se analiza en bloque las premisas de los PEI’s disponibles, se puede sintetizar cada uno de dichos bloques de la siguiente forma: el PEI de los noventa centra su foco de atención en aquellos principios que encaminan el trabajo formativo, sobre todo referido al trabajo docente. Por otro lado, el PEI de inicios de los 2000 incorpora principios que se alinean a un trabajo participativo, colaborativo y de corresponsabilidades. Aparte de ello, el PEI de 2011-2015 desarrolla una conciencia de cambio y adecuación a una nueva cultura de

gestión escolar pedagógica-formativa. Por último, el PEI actual afronta nuevos retos, como el cuidado al medio ambiente. En paralelo, a través de él se inserta la premisa de apostar por una cultura de excelencia educativa, donde se percibe como algo necesario una amplitud de las propuestas y las opiniones.

Otro aspecto bajo análisis es el clima institucional del plantel (ver anexo 11). Este puede ser leído bajo dos lentes: el primero, como expectativa que tiene la propia institución (lo que se espera que sea); y el segundo, como parte de un diagnóstico institucional (lo que es en la práctica). Bajo la primera óptica, en el trasfondo de los últimos tres PEI's, el clima institucional es la búsqueda de un trabajo con todos los actores que están inmersos en el proceso educativo, exaltando valores y roles (deberes y actitudes) para con el estudiante y la preservación de la institución.

En la práctica, en el PEI de finales de los noventa, el clima institucional devela una apertura institucional al cambio, un ambiente democrático y el apoyo de los padres de familia. En el PEI de 2001-2009, se exalta nuevamente la apertura institucional. Sin embargo, en esta oportunidad, se ve la necesidad que la apertura sea acompañada de una actitud aprensiva de los y las estudiantes hacia conocimientos dados y un liderazgo eficiente en la gestión institucional. En el PEI de 2011-2015, se exaltan las valoraciones que tienen los diferentes miembros del plantel sobre su institución. Finalmente, en el PEI actual, se destaca la confianza de las familias en relación a la gestión institucional.

Por otro lado, llama la atención que al momento de analizar las características desfavorables de la institución, un grupo de entrevistados mencionen que se sigue con la tarea de desarrollar actitudes para hacer efectivo un trabajo más consensuado. Adicionalmente, en los PEI's de 1996-2000 y de 2001-2009, se muestra una preocupación por adecuar la labor docente a nuevos retos. En los otros dos PEI's, se identificó la falta de espacios empleados⁷⁷ como una limitante de la labor educativa.

A propósito del uso de instrumentos de gestión institucional en el establecimiento (ver anexo 12), los PEI's evidencian un claro reconocimiento y

⁷⁷ Los entrevistados mencionan la falta de espacios de reunión y una mejor distribución de los mismos.

empleo de ellos. En el PEI actual, se aprecia un intento por resaltar los textos o documentos más relevantes para la gestión institucional. Lamentablemente, en el PEI de los años noventa, no se mencionan los instrumentos de gestión institucional que se empleaban. Sobre este punto, cabe precisar que, durante la década de los ochenta e inicio de la década de los noventa, según la información brindada a través de una de algunas autoridades de la institución, se utilizaban dos documentos para la gestión institucional, los cuales eran elaborados bajo la dirección de la Oficina Central Fe y Alegría del Perú: i) El Plan Anual de Trabajo y ii) Los Carteles de Alcances y Secuencias de Contenidos. Resulta importante mencionar que la presente investigación no tuvo acceso a tales documentos de gestión, pero es significativo mencionar su existencia.

Finalmente, en torno a los mecanismos de seguimiento, corroboración y fiscalización de la institución de las acciones realizadas (ver anexo 13), es claramente identificable que estos no se plasman de manera explícita en PEI's anteriores al PEI actual. Paralelamente, todos los PEI's analizados de Fe y Alegría n° 02 han gozado de una estructura bien definida con actores que intervienen en la fiscalización y los procesos participativos dentro del plantel (ver anexo 14). Por lo general, se observó, en los PEI's de 1996-2000 y de 2001-2009, una fuerte influencia de la Oficina Central Fe y Alegría del Perú. Los dos PEI's más recientes, por el contrario, muestran una fuerte presencia del Equipo Directivo del propio plantel tanto en la gestión institucional como en todos los procesos y actividades institucionales. Además, se aprecia un fuerte posicionamiento de los Comités en el trabajo dentro de la I.E.

5.2. SOBRE LOS ESPACIO DE PARTICIPACIÓN

La variable "El espacio de la participación" está compuesta de cuatro subvariables: i) "El espacio físico educativo de la participación"; ii) "El espacio mental educativo de la participación"; iii) "El espacio social educativo de la participación"; iv) "El espacio pedagógico de la participación".

Los hallazgos en relación a la primera variable revelan que existen actividades dentro de la I.E. con un grado de organización compleja que persisten a lo largo de los años, entre ellas, la reunión con las familias. En otros

casos, hay actividades que han sido eliminadas del repertorio de actividades de la institución, por ejemplo, el “reinado”. En tanto sucede esto, también es evidente la diversificación de ámbitos de organización en el periodo actual. Ello se explica, en algunos casos, por la incorporación de nuevos espacios de participación en el plantel, como lo es el Municipio Escolar. Al respecto, no está demás mencionar que casi la totalidad de los entrevistados tienen un alto grado de contacto con al menos uno de estos espacios de participación. En cuanto a los lugares físicos donde se realizan diversas actividades, los entrevistados reconocen su existencia y se han apropiado de ellos. Tal particularidad ha sido una constante en los diferentes periodos de tiempo analizados. Para conseguirlo, las autoridades de la I.E. acompañan a los miembros de comunidad educativa en estos dos procesos de forma diferenciada. Resulta relevante comentar aquí que las dinámicas dentro de estos espacios de reunión, en algunos casos (un ejemplo, la APAFA), se han mantenido iguales. No obstante, hay otros ámbitos donde las dinámicas han cambiado, debido a la complejidad y la suma de nuevos actores organizados (el Municipio Escolar).

Sobre los hallazgos de la segunda variable, se identifican dos tipos de textos que se utilizaron y utilizan en la escuela: textos para el control y textos para la transferencia de conocimientos. En un grupo significativo de entrevistados, el contenido de estos textos se ha naturalizado al punto de suprimirse su uso físico (por ejemplo, el ideario Fe y Alegría). En relación a la tercera variable, los grupos no oficiales son asociados con actividades realizadas por entidades externas y aliadas del plantel. En la década de los ochenta y parte de los noventa, no se aprecia su intervención en la institución. Y, respecto a la cuarta variable, no se llega a un consenso sobre la existencia de prácticas participativas en la institución en décadas pasadas. Lo cierto es que su uso se identifica en los entrevistados como algo positivo en los estudiantes. La misma apreciación se tiene acerca de su utilidad para el manejo del conflicto en el aula.

5.2.1. SUBVARIABLE EL ESPACIO FÍSICO EDUCATIVO DE LA PARTICIPACIÓN

La primera subvariable, que según Lefebvre se refiere a la práctica espacial, posee tres indicadores: i) el nombre de organizaciones que forma o ha formado parte el entrevistado; ii) el lugar o lugares donde se realizan las sesiones de la organización; y iii) las dinámicas participativas dentro de la I.E.

Respecto al primer indicador, se constató que cada uno de los actores educativos tiene una alta valoración de las organizaciones y actividades, las cuales requieren un nivel de organizaciones más próximas a su actividad cotidiana. Tales espacios organizados, en algunos casos, se conservan desde el inicio del funcionamiento de la institución. Ejemplos de ellos serían las tómbolas o el bingo. Como lo señala uno de los maestros entrevistados:

Las tómbolas para generar los recursos. El padre venía y colaboraba con productos. La oficina mandaba productos y se hacían las tómbolas. Ya no se hacen las tómbolas como antes (Ma01_80-89).

Asimismo, otro de los maestros comenta:

Había muy pocas reuniones. Siempre había reuniones con padres de familia y con nuestras especialidades. Reuniones a gran envergadura, no. [...]. Antes había bingos con fiesta con castillo. [...]. Ahora, los bingos son organizados por las promociones. Eso todavía hay. Pero ya no es como antes. Antes había fiesta (Ma02_80-89).

Por la cita anterior, otro de los espacios organizados que se han mantenido en el tiempo son las reuniones con las familias, en especial, con las madres. Aquí hay que precisar lo siguiente: pese a que este tipo de actividades se ha mantenido en el tiempo, las formas y las dinámicas que se realizaban dentro de ellas han cambiado.

En el último periodo (2000 en adelante), se reconoce la aparición de nuevas actividades organizadas, motivo por el cual se dejaron de lado prácticas que congregaban a diferentes actores. Al respecto, una de las madres recuerda:

Actualmente, hay varias reuniones que son escuela de padres. Las reuniones de APAFA que hay. Los aniversarios. Cuando hay aniversarios. Los eventos que se realizan como las festidanzas. Feria gastronómica. Que todo es en conjunto tanto padre, alumno, como profesores están unidos y trabajamos juntos. Incluso, la APAFA. Bingos hay. La quermes el año pasado no ha habido. [...]. Escuela de padres se instaura a partir de los 2000. [...] Hay cosas que hay cambiado pero para bien porque eso ha hecho que seamos la familia Fe y Alegría porque ya todos estamos esperando que esta fecha sea la feria gastronómica. ¿Qué nos tocará?, tenemos que hacer esto. Lo mismo con la quemes (M01_90-99).

Haciendo un paralelo con las actividades en décadas pasadas, la misma madre manifiesta lo siguiente:

Antes había quermeses. Si se hacía una actividad para la quermese que era una actividad para recaudar fondos para las promociones que salían. [...]. Asamblea general de APAFA si había. No había pastoral. Aniversario si había. La feria gastronómica tampoco había. La festidanza tampoco había. [...] En los noventa, no había escuela de padres (M01_90-99).

Hoy en día, actividades como el reinado se han suprimido de la programación de la I.E. No obstante, se llevan a cabo una diversidad más amplia de ellas. Esto, para algunos, genera un mejor ambiente, debido a que hay más puntos de encuentro entre todos los actores. Tales ambientes organizados se pueden categorizar, según la naturaleza de la reunión, de la siguiente manera: espacios de consulta, espacios informativos, espacios de planificación y espacios de recreación. Uno de los maestros da mayores luces de dicha diversidad mediante la siguiente cita:

Hay reuniones de inicio de aula con los padres, reuniones bimestrales por aula para informar sobre el avance. Hay reuniones extraordinarias para planificar la intervención en actividades que se programan a fin de año. Hay la feria gastronómica, reemplazo a las tómbolas. Los padres saben que en julio tienen que participar para la feria gastronómica, es todo una fiesta. Los padres participan y ha permitido mejorar la infraestructura parte de la capilla y todo eso. Hay escuela de padres permanentemente. Hay un grupo en la escuela que programa las escuelas de padres. Los maestros tenemos nuestros horarios de atención a padres de familia un día a la semana cada profesor, así que los padres están

permanentemente conversando con sus profesores porque a ellos se les hace llegar el horario y vienen permanentemente. La feria de logro. Campeonatos deportivos. Vienen los padres y ellos participan de todas estas actividades” (Ma01_80-89).

En torno al segundo indicador, las entrevistas develan que cada actor y el grupo que conforma se apropian de diferentes espacios dentro de la escuela, lo que resulta ser una constante desde los inicios de la I.E. Algunas veces, la institución asigna los espacios según el tipo de trabajo que se realizará; otras veces, la asignación de espacios se da de manera circunstancial. No obstante, lo más resaltante es que todos los actores educativos del plantel tienen un lugar y reconocen el espacio que ocupa el otro. Así, ellos saben dónde se debe trabajar, qué lugares se destinan para la recreación, cuánto tiempo es el que disponen, entre otros detalles. Sobre dicho aspecto, una de las madres señala:

La Reunión General [de la APAFA] se realiza en la loza de la IE y la Directiva tiene un salón asignado al constado de Qali Warma dentro de la IE. Como APAFA, hay dos espacios donde intervienen sus miembros: la Directiva. Dura 2 horas o 1 hora y media y la Reunión o Asamblea General. Dura 1 hora. Se realizan 2 sesiones al año. Se ve el balance, los padres opinan, hacen pedidos, ven si se gasta más de la cuenta y fiscalizan si desean. La APAFA se estructura de la siguiente manera: Presidente, Vice-presidente, Tesorera, Vocales, secretaria y Comité de Vigilancia (APA-P_00-17).

Adicionalmente, un estudiante líder comenta:

Existe la Sala de Lideres ahí es donde se planea ideas con el Municipio Escolar y se da detalladamente el plan de trabajo con el objetivo de poder realizarlo y ejecutarlo en la institución Educativa (A-ALC_00-17).

Por su parte, la institución no siempre ha gozado de la infraestructura que actualmente posee. Antes, en la I.E., abundaba un contexto de carencia. En tal escenario, había una menor cantidad de lugares para reunirse. A pesar de ello, siempre se ha tratado de condicionar espacios. Cabe indicar, pues, que no siempre es posible cumplir con este acondicionamiento, motivo por el cual surge en algunos docentes la necesidad de pedir al plantel generar espacios exclusivos

para la práctica de ciertas actividades. Con ello, se busca mejorar la práctica pedagógica. A propósito, una de las coordinadoras comenta:

En la coordinación de matemática, si nos hemos adueñado de la sala de profesores. Lo que pasa es que los profesores tienen hora libre y como nos ven reuniones, como somos mayoría, entonces utilizamos el espacio. [...] Como la mesa es larga se tiende a decir ustedes vayan para allá, nosotros para acá. [...] Nosotros soñamos con un área que sea de la coordinación del área. Por ejemplo, mi curso para poder adecuarlo. Para nosotros, un aula de matemática nos serviría para colocar maquetas que nos permitan explicar determinados temas. El material está acá, tenemos que venir a la biblioteca y llevarlo y otra vez regresarlo. Pero, en matemática hay mucho material por hacer y tenerlo en el aula, sólidos geométricos, que deben estar ahí para visualizarlo (CA-M_00-17).

En efecto, dentro de la escuela, indiferentemente del periodo de análisis, siempre ha habido una apropiación de espacios, lo cual se ha suscitado de manera planificada o espontánea.

El tercer indicador muestra una tarea constante de la institución por generar perfiles con capacidad de liderazgo. Semejante tarea se ha realizado a través de dos acciones: primero, instruyendo a un miembro de la comunidad con cualidades de liderazgo y comunicativas; segundo, dotando a un actor de confianza y de responsabilidades para que dirija y reúna a las familias, los estudiantes y maestros. Resulta importante precisar que construir liderazgos es una tarea que va estrechamente de la mano de la presencia de actores guías o supervisores. En la mayoría de reuniones, se asigna a docentes y otras autoridades del plantel para cumplir tales funciones. En el caso de la APAFA, las dinámicas de reunión se han preservado hasta la actualidad. Sobre las dinámicas internas en la década de los ochenta, una de las madres entrevistadas declara:

Primero, había un llamado a la comunidad. [...] Igual que ahora, había un presidente, había una secretaria, por votaciones. Y como ya se conocía la comunidad por votaciones. Y luego ya se trabajaba. Prácticamente, se trabajaba en comunidad. Pero, claro, los que tenía su cargo, ya tenían que hacer su cargo. [...] Las hermanas intervenían dependiendo. Ellas decían vamos a hacer

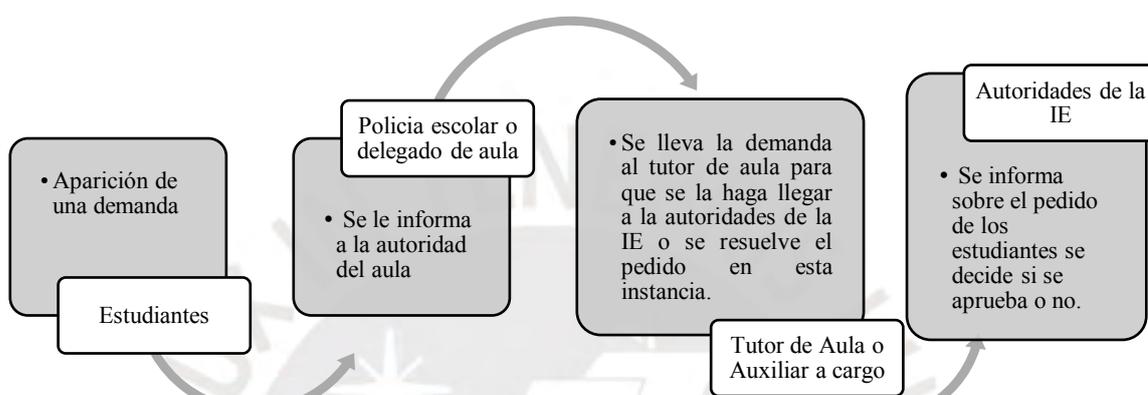
esto, también decían falta hacer esto. Entonces, ellos se tenían que adecuar a hacer. Ellos también participaban. [...] Ellas eran la cabeza de la formación del colegio. Luego, se le hizo la casa donde venían y vivían. Tanto paralelamente que se construía el colegio de allá y de acá (M01_80-89).

Actualmente, para convocar a la comunidad, se utilizan instrumentos distintos a los usados décadas atrás. Al respecto, los entrevistados señalan que durante los primeros años se empleaban medios masivos para convocar a la comunidad, por ejemplo, comunicados o volantes. Ahora, para cumplir dichos fines, se utiliza la agenda de asistencia de los estudiantes como un medio de comunicación “familia/escuela”. A través de este documento, se convoca a reuniones de la APAFA u otra actividad que requiera coordinación. Asimismo, se puede relacionar esta recurrencia de dinámicas participativas a la existencia de un *habitus* en los diferentes actores de la comunidad educativa que ha sido forjado durante años. Cabe precisar que no se debe pasar por alto que muchos de los padres y madres, que hoy en día conforman la APAFA, han sido estudiantes del plantel en algún momento. En efecto, esto hace que dichos actores ya conozcan las dinámicas participativas internas y solo las reproduzcan e, incluso, alineen a los nuevos padres y madres que ingresan a la I.E.:

El maestro interviene como un medio para poder hacer viable esas reuniones. Ya ahora el profesor sabe que antes esas reuniones nosotros tenemos que regresar en la noche para reuniones de padres porque estas reuniones tienen que ser cuando el padre esté. Nosotros ya sabemos que ver eso. [...] Siempre hay una reunión previa. Aquí es todo bien organizado. Se cita a los padres y en esa reunión previa se comunica la actividad a los padres, su disponibilidad. Y se le asume responsabilidad. Eso va con la supervisión del Director. El profesor es la garantía de que la reunión se va a llevar en mejores términos, siempre manteniendo un respeto por el padre. Es algo que hemos ganado muchísimo aquí para que las cosas funcionen, que haya ese respeto por el peso que tiene el profesor y la institución. Los padres de familia que quieren mover algo siempre se chocan con eso y los mismos padres dicen: aquí no es así, aquí es así. Hay padres, como yo le llamo la atención, ustedes se molestan de venir a sacudir, a barrer; imagínense los primeros padres que venían con picos. Esa era su jornada (Ma01_80-89).

Otro aspecto en el cual se observó un cambio fue la forma empleada por los estudiantes para canalizar sus demandas. De acuerdo a las entrevistas hechas, los y las estudiantes sostienen que, antes del 2000, las demandas estudiantiles se canalizaban de forma directa con las autoridades.

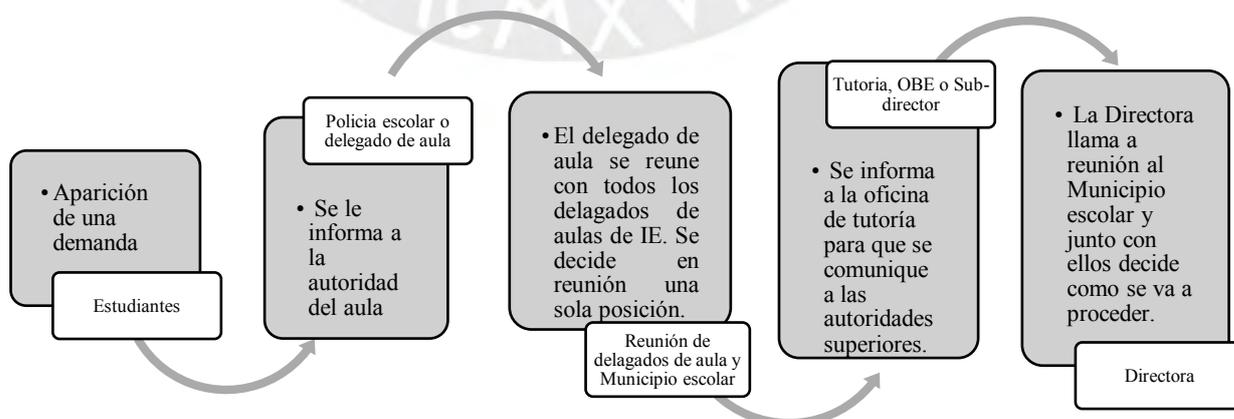
Gráfico n° 02: Canalización de demandas antes del 2000



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, la forma como se canalizan las demandas se ha complejizado por la aparición de nuevos actores e intermediarios en el proceso. Asimismo, se puede apreciar el cambio comparando el gráfico n° 02 y n° 03.

Gráfico n° 03: Canalización de demandas luego del 2000



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. SUBVARIABLE EL ESPACIO MENTAL EDUCATIVO DE LA PARTICIPACIÓN

La mencionada subvariable, la cual alude a la representación del espacio, tiene solo un indicador. Dicho indicador indaga sobre aquellos textos u otras fuentes escritas oficiales utilizadas por los miembros de la comunidad Fe y Alegría n° 02 para guiar su labor dentro de la organización donde son miembros. Acerca de este indicador, se aprecia que los textos especializados en materia educativa son elaborados y entregados por órganos de la propia institución y el MINEDU. En su mayoría, desde el inicio del funcionamiento de la escuela, son leídos y utilizados por aquellos actores que tienen responsabilidad directiva en la gestión institucional; es decir, coordinadores, subdirectoras, responsables de los comités, entre otros. Ellos los conocen y encausan su acción presente y futura tomando como referencia estos documentos. En el lado opuesto, madres y estudiantes tienen un nulo conocimiento de las directrices presentes en este tipo de documentos. Una madre de los ochenta comenta sobre la utilización de textos para realizar sus funciones en la APAFA en aquellos tiempos:

En ese entonces, no había textos. No tantos. Les daban a los niños. La comunicación y la guía se daba en dialogo, de forma oral. Había bastante comunicación (M01_80-89).

Como señala la cita, informar a los padres y madres sobre sus responsabilidades no requería de texto alguno en el pasado. Toda esa transferencia de conocimiento e información se realizaba oralmente a través del dialogo con una autoridad del plantel o un padre con experiencia previa en el cargo. En la actualidad, si bien se continúa con dicho mecanismo de comunicación, esto se acompaña con textos donde se plasman las funciones que corresponde a cada persona que asume un cargo en particular. Más aún, la institución cuenta actualmente con un reglamento interno, en el cual figura cada una de las responsabilidades de los miembros del plantel educativo.

En cuanto a los documentos religiosos, resulta significativo notar que estos no se han posicionado de forma contundente en el discurso de la mayoría de los entrevistados. Sin embargo, los lineamientos de este tipo de documentos

guían como consignas generales los rumbos de la gestión y de la pedagogía dentro de la institución. En el presente, los entrevistados reconocen que se está llevando a cabo un proceso de adecuación de los documentos mencionados a los marcos de gestión institucional que la propia labor educativa exige.

Foto n° 01: Portada del texto “Proyecto de pastoral juvenil vocacional”



Fuente: Proyecto de Evangelización Pastoral Juvenil Vocacional “Amor de Dios” – Misión carismática de Dios Esquema 17

Por su parte, responsables de la congregación Hermanas del Amor de Dios declaran que por mucho tiempo no se utilizó ningún tipo de material impreso elaborado por la congregación. Además, una persona de la orden entrevistada declaró que, durante los últimos años, la congregación ha visto la necesidad de

elaborar un material que guía toda acción e intervención educativa presente o futura. De esta necesidad, surge entonces la idea de elaborar un texto guía titulado Proyecto de Pastoral Juvenil Vocacional. Dicho texto fue elaborado con la participación de representantes de la orden de cuatro países de Sudamérica: Perú, Bolivia, Chile y Brasil. Asimismo, su elaboración trajo consigo llegar a un consenso, el cual fue que toda acción emprendida por la congregación debe tener como punto de partida la realidad de los y las estudiantes.

Por otro lado, la persona entrevistada también declara que introducir el material elaborado en el trabajo “pedagógico/educativo” de la escuela es un reto, pues implica un trabajo coordinado con docentes, sensibilizar a la comunidad educativa sobre sus ventajas y alinearlos al PEI. Adicionalmente, el entrevistado reconoce que las directrices de este documento aún no se encuentran terminadas. A modo de reflexión, lo que deja la presencia de este tipo de documento es la evidencia de un proceso de sistematización y racionalización de los instrumentos de la fe para abordar desafíos que conlleva el mundo educativo actual.

Por último, hay documentos en la institución que, como señalan los propios actores, se han naturalizado. Uno de ellos es el ideario Fe y Alegría. Su uso en los años ochenta se recuerda:

Se establecían ciertas pautas de lo que es el trabajo de Fe y Alegría en el Perú. Nosotros discutíamos y conversábamos para tenerlo en cuenta, programar y hacer nuestro trabajo. Luego la congregación nos hacía llegar unos extractos de lo que el padre Usera, el mentor de ellas, concebía, la educación que sería impartida a los más pobres (Ma01_80-89).

Actualmente, al respecto de la utilidad del ideario, el mismo docente sostiene:

Con la modernidad, ya no se utiliza el ideario porque los profesores ya han incorporado lo que decía en él en su práctica. Los dos grandes iconos de la Oficina Central ya han fallecido y han venido otros de otros trabajos a la Oficina Central y los primeros sabían lo que querían y como querían el manejo. Los que han venido están llevando. [...] Nosotros tenemos noción del ideario, pero ahorita que nos preguntas, estamos cayendo en cuenta que ya más de

medio colegio no tienen noción de eso. Ya más de medio colegio es bastante. Nos estás haciendo pensar en la necesidad de estas cosas. Antes era fácil vienen dos o tres y se adecúan. Las cabezas, los activos, ya sabemos el ideario, el carisma y todo eso (Ma01_80-89).

Además del ideario, se hace mención de textos y documentación que entrega la I.E. para el seguimiento de diferentes actores en el presente. Usualmente, dicho material se entrega a las cabezas de algunas de las organizaciones que funcionan dentro del propio centro educativo:

A nosotros los delegados de disciplina nos entregan un folder. Ahí trabajan todos los delegados: aseo, asistencia y disciplina. Disciplina lo que hacemos nosotros es hacer firmar a cada profesor el parte y anotar a los alumnos que se comportan mal [que ha hecho]. Atrás del folder está la función que tiene cada delegado (DA02_00-17).

5.2.3. SUBVARIABLE EL ESPACIO SOCIAL EDUCATIVO DE LA PARTICIPACIÓN

Esta subvariable, que hace referencia a espacios de representación, consta de un solo indicador. Sobre dicho punto, muchos de los entrevistados identifican como actividades relacionadas con grupos no oficiales a aquellas que provienen de organizaciones aliadas a la escuela:

Este tipo de trabajo con aliados se hace presente recién a partir de los 2000 en adelante y se asocia al hecho que la institución educativa., se hace conocida (Ma01_80-89).

Entre ellas, hay presencia de varias universidades que implementan proyectos de apoyo en diferentes temáticas. Por ejemplo, se tiene el recuerdo de la intervención de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) mediante un programa de cuidado dental para los estudiantes del plantel. Además, un aspecto que se ha posicionado es el programa de becas y el trabajo con jóvenes líderes que tiene la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Otras entidades que han intervenido en la institución son el Banco de Crédito del Perú (BCP) y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). Al respecto, una de las madres recuerda lo siguiente:

Yo he tonado la participación de la Universidad Cayetano Heredia que nos viene apoyando con el servicio dental. La PUCP que ha abierto un programa de becas. Anteriormente, el programa matemática para todos. Nos apoyaba. Nos traía libros. El apoyo del Banco de Crédito que dio becas también que motivaba a los chicos para que participen. Les daba premios. O sea, las instituciones si han participado como la Católica y la Cayetano que si a los chicos les da la oportunidad de poder, en cuanto a su salud, hacer la profilaxis y, en cuanto a sus estudios, la Católica les abre las puertas para que puedan seguir estudios superiores. DEVIDA intervino hace tres o dos años (Ma01_90-99).

Además, en la década de los noventa, una de las alumnas de entonces comenta:

Yo solo sé que CEDRO vino en los noventa. Daba charlas sobre drogas. Luego, había instrucción pre-militar. Nos castigaban por llegar tarde. Este era un curso. Todo el mundo no quería dar vueltas, ranas, saltos. Los alumnos tenían que estar bien cortadito sus cabellos (A01_90-99).

Para la década de los ochenta, se hace alusión a un club de madres liderado por las hermanas del plantel. Este tipo de espacios, que se daban en paralelo a las labores de la propia institución, funcionaba como un soporte técnico para brindar asistencia e instruir a las madres de familia en ciertas labores de su cotidianidad. En este tipo de espacios, las madres transmitían conocimientos de cocina con bajo presupuesto, de nutrición y alimentación, entre otros. Al respecto, una de las madres refiere lo siguiente:

Había otra, las hermanas hicieron un club de madres de familia donde la hermana Sara nos enseñaba a cocinar. Nos orientaba a como cocinar en la comunidad sin mucho gasto. [...] Nos enseñaba en el comedor, dentro de FyA. En los 80's, ya no había eso. En ese entonces, también se turnaba para ir al jardín y cocinar. Esa organización era como parte del club de madres. Ésto era el desayuno de los niños de jardín. Ésto era como parte del colegio. [...] había ayuda externa con donaciones. En ese entonces, no había ONG. Había donaciones pero no sé de dónde (M01_80-89)

5.2.4. SUBVARIABLE EL ESPACIO PEDAGÓGICO DE LA PARTICIPACIÓN

La última subvariable hace mención a prácticas participativas en la tarea pedagógica. Dos son los indicadores que tiene esta subvariable. Sobre la primera de ellas, resulta importante señalar que, entre los actores entrevistados, no se percibió un consenso en cuanto a la existencia de prácticas participativas en los años ochenta. Para algunos, como lo sostiene un docente, sí se practicaba esta metodología dentro del trabajo en el aula:

Siempre se utilizaban dinámicas participativas. El trabajo en equipo. Por ejemplo, cuando realizábamos una sesión, el cual, mi especialidad, simulábamos empresa. Cada grupo se encargaba de una empresa. [...] Dentro de la dinámica cuando y estaban trabajando. Había control de tiempo. Debían de trabajar de acuerdo a lo que habían propuesto. La responsabilidad, luego trabajaban muchos valores. Se practicaba la concentración, de manera conjunta. [...] En este tipo de trabajo grupales. Comparten. Intervienen. Todos intervienen. Muestran sus puntos de vista. Ellos se expresan libremente en grupo. La solidaridad está allí. El que más sabe ayuda a los demás (Ma02_80-89).

Por su parte, una exalumna discrepa con esta apreciación:

Dinámicas participativas, de repente que salíamos al patio a hacer algunos juegos juntos sí. Sí había pero no era tanto. Lo que si es que en aula cantábamos. Teníamos en el día de arte, cantábamos. Estábamos haciendo manualidades y cantábamos. Había muy poco trabajo grupal. Muy poco. Rara vez. Tal vez para organizar algo en el salón. Trabajos grupales, no (A01_80-89).

Dentro del plantel, hay voces discrepantes en cuanto a la presencia de prácticas o dinámicas participativas. Si bien hay una percepción de sus efectos positivos en los estudiantes, existen voces críticas con respecto a su aplicación. Para ellos, dicha aplicación no solo debería responder a empatar con consignas establecidas desde el MINEDU, sino que también debería responder a una previa reflexión sobre su influencia en los estudiantes y la necesidad de desarrollar el trabajo individual. En otras palabras, la experiencia docente señala la existencia de ciertas tareas que demandan que el estudiante realice labores junto a sus compañeros, pero hay otras que requieren que el estudiante realice labores de forma individual. En ese sentido, aplicarlas en momentos que no se necesita de ellas es generar deficiencias en el trabajo pedagógico:

Los chicos si, se van cambiando siempre las estrategias porque no siempre van a trabajar en equipo es una de las cosas que diferimos con el Ministerio. Plantean todo en grupo, no nos parece adecuado. No siempre. Es importante si pero no siempre. Porque toda estrategia que es repetitiva cansa. Toda estrategia repetitiva no produce. Hay momentos en que el trabajo tiene que concentrarse y el trabajo es individual. Cuando van a dar un examen no es en grupo. Ellos tienen que desarrollar esa capacidad de hacer solos las actividades (CA-M_00-17).

Por otro lado, queda claro, según algunos testimonios de madres de familia actuales, que las prácticas participativas ayudan a desarrollar habilidades sociales en los estudiantes. La experiencia de una de las estudiantes relatada por su tutora puede dar mejores luces acerca ello:

Ya uno como padre está apoyando. Ahí entonces grupalmente ha aprendido a desenvolverse solo. Ha aprendido a ser más independiente. Más organizado. Entonces, yo me siento muy contento porque todo le ha servido. Ahora que no está con nosotros solamente sale los días sábados. [...] Ella allá era tímida (refiriéndose al colegio anterior). No tenía amiguitos ni nada, pero acá como ya hacen grupos como que te dan más confianza hasta en primero de media y ella era así callada y con esto de que han cambiado porque allá estaban en un solo salón. Ahora no, cambian todos los años. Rotan los niños y todos son amigos y ahora ya hay desconfianza con todos. Yo también cuando estoy en el colegio, un salón solamente conocía. Acá, no. Acá todos los niños cambian y en todos los quintos, todos se conocen, todos los cuartos, todos se conocen. Eso les ayuda a que los chicos no solamente sean un solo grupo y que todos lo hagan y eso es verdaderamente ayuda en su trabajo. Va muy bien (CV02_00-17).

Por su parte, el segundo indicador muestra que la totalidad de los actores educativos están de acuerdo con la incorporación de elementos participativos a la práctica pedagógica en la resolución de conflictos en el aula, pues ellas tienen un impacto positivo sobre los estudiantes. Aunque no es del todo claro dicho impacto, según lo que ellos refieren. Mucho de esto se practica hoy en día por los docentes. Cabe añadir que su implementación y posicionamiento como marco de acción en la I.E. ha tenido un proceso lento. A propósito de lo mencionado, una de las exalumnas comenta que, en sus tiempos, en la década

de los ochenta, el conflicto en el aula era manejado por el docente de forma directa con correctivos físicos. En la actualidad, esto es completamente diferente, ya que se han abiertos espacios de debate y reflexión. Al respecto, se comenta:

La profesora que yo tuve en primaria era bien recta. Entonces, cuando había problemas de frente a la patilla. Entonces, los varones. Ahí duele. Y a las chicas entonces llamaba a sus papás para conversar lo que había pasado o los castigaban. [...] Después se hablaba con todo el aula. Primero la profesora hablaba con los chicos. Y luego decían eso ha pasado y se sanciona así. Y se llamaba la atención en su pupitre. Luego, llamaba la atención a todos. [...] Nosotros éramos tranquilos a lo de ahora. Eso porque habían otros castigos. Eran profesores más drásticos. Por ejemplo, recuerdo a un profesor de historia que chico que no cumplía con su tarea, no escuchaba en clase o distraía a sus compañeros los hacia arrodillar en chapitas. En primaria, ya para detrás de la puerta o te vas a sentar allá afuera. Pero eso era cruel (A01_80-89).

Actualmente, el manejo del conflicto en el plantel es tratado en algunas áreas de trabajo a través de la búsqueda de consensos. Esto requiere no solo de un trabajo en conjunto, sino también individual. Cabe indicar que dar una responsabilidad supervisada para encontrar respuesta a los problemas que se originan es algo que se práctica con frecuencia en la institución. En torno a esto, se lo siguiente:

Es la parte del consenso. Es la parte consensual del trabajo con los chicos. [...]. Se alterna el trabajo en colectivo y el dar responsabilidad. Se llevan a cabo como acuerdos en conjunto, de acuerdo al aula. Se dan compromisos internamente y tareas. Se delegan tareas (CA-A_00-17).

En el presente, el trabajo para el manejo del conflicto, si bien es responsabilidad del tutor o tutora del aula, se maneja en un clima de democracia, pero respetando instancias:

Si los chicos quieren algo, todos los del aula hablan con el tutor. Escucha, bueno, voy a conversarlo con la sub-directora o con la señorita de OBE, a ver qué piensa y ya se verá. Ya. Todos quieren eso. Ya, vamos a conversarlo con la Sub-Directora. Ellas ya van y hablan con la sub-directora. Y luego ya se les invita a los chicos de

Municipio a que tengan una reunión con la Directora y la Sub-Directora. [...] Se recoge las ideas que ellos tienen. El Municipio de los salones tiene que ir por los salones a ver qué pasa. Recogen opiniones y diferencias de acuerdo a la actividad que han planeado (A01_80-89).

5.3. SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La variable “Gestión educativa” consta de tres subvariables: i) “El liderazgo político de las autoridades de Fe y Alegría”; ii) “El rol de los miembros de la comunidad educativa”; iii) “Los mecanismos de evaluación, seguimiento y control”.

Haciendo una síntesis muy sucinta de cada uno de los indicadores empleados, se puede sostener lo siguiente: en primer lugar, el perfil de autoridad actual en Fe y Alegría se ha ido construyendo tomando como referencia las características y cualidades que se identifican en las primeras Directoras de la I.E. Así, este nuevo perfil de autoridad que surge ha diversificado las formas de motivar a los diferentes actores de la escuela para que cumplan con sus tareas dentro del plantel. En efecto, se observa que un tipo de motivación prima frente a otro en periodos diferentes de análisis. En paralelo, al abordar los mecanismos utilizados por las autoridades para incentivar y hacer efectiva la participación en el plantel, se observó una mayor variedad de ellos en el periodo actual de análisis.

En segundo lugar, sobre el rol de los actores más representativos (estudiantes, maestros y madres), se percibe una influencia y un posicionamiento muy fuerte de los principios éticos que fomenta y práctica la institución. Esta particularidad es una recurrencia en los diferentes periodos de tiempo estudiados. Por su parte, los propios actores identifican que el rol que cumplen se ve fortalecido por la disciplina y los principios morales impartidos por la I.E. En contraste, los actores también sostienen que el cumplimiento adecuado de su rol se ve afectado actualmente por dos factores percibidos como externos: la política educativa y la reconfiguración de los hogares tradicionales.

En tercer lugar, dentro de la institución, las entrevistas muestran que todos los actores emplean o practican en alguna medida una función supervisora y ello

es transversal en todos los periodos de tiempo evaluados. Para cumplir dicha función, el plantel ha generado un marco de sanciones internas y, en paralelo, utiliza el marco de sanciones del Estado para que los actores supervisores tengan control sobre aquellos que son supervisados. Sin embargo, este control no es absoluto, pues se deja márgenes de flexibilidad.

5.3.1. SUBVARIABLE LIDERAZGO POLÍTICA DE LAS AUTORIDADES FE Y ALEGRÍA

Esta primera subvariable posee tres indicadores. El primero de ellos alude a las cualidades o características de liderazgo identificadas por los miembros de la comunidad educativa sobre sus autoridades (ver anexo 15). A propósito de este indicador, cabe mencionar que se buscó generar un perfil general de la labor directiva en cada uno de los periodos estudiados, distinguiendo aquellos elementos personales que han dado al cargo diversos matices.

En los ochenta, el perfil de autoridad se concibe por un grupo de entrevistados como un agente comunicativo. Asimismo, una madre de este periodo comenta:

Las hermanas eran muy comunicativas. Eran bastante buenas, cariñosas; pero, en el plano pedagógico era muy estricta. El recuerdo de la madre de hábito como símbolo de disciplina y respeto (M01_80-89).

Por otro lado, un grupo de entrevistados discrepa con la mencionada afirmación. Al respecto, una estudiante de dicho periodo señala lo siguiente:

Anteriormente, como alumna no se veía mucho el liderazgo de las autoridades. Era mucho más recto, todo se seguía una misma similitud. No se hablaba mucho con los chicos. Salvo en quinto que veías tu vocacional para ver tu carrera, pero muy poco. El contacto de las autoridades con los chicos era más difícil (A03_80-89).

En este periodo, se percibe que las autoridades tienen un acercamiento diferenciado con los miembros de la comunidad. Sin embargo, resulta siempre presente la percepción de respeto que emanan las hermanas. Ello es

relacionado, por parte de uno de los entrevistados, con el uso del hábito por parte de las hermanas en la década de los ochenta. Otro aspecto a destacar de este perfil tiene que ver con la actitud motivacional, afectiva, organizativa, disciplinadora y conciliadora de las hermanas. Asimismo, algunos entrevistados reconocen que las autoridades directivas de entonces tenían falencias en cuanto a la parte pedagógica. Además, un aspecto a tomar en consideración en esta década es la fuerte presencia de la Oficina Central, la cual cumplía el rol de líder tanto entre las autoridades como en la comunidad circundante a la I.E.

En los noventa, el perfil de la autoridad conserva la cualidad organizativa. Además, los entrevistados señalan que las autoridades dieron una mayor incidencia al tema de la disciplina en el plantel. Aquí se va fortaleciendo la idea de diferenciar el “ser bueno” con “el ser y exigir disciplina”. Algunos docentes mencionan que, en dicho periodo, una mayor incidencia en la disciplina significó para ellos más trabajo, de tal manera que las jornadas laborales se percibieron como más agotadoras. Sin embargo, ellos también asocian una actitud prodisciplina con una cualidad de las autoridades por saber dirigir, entendida esta como “saber reunir”, “la capacidad de dirigir propiamente” o “guiar”. Adicionalmente, en tal periodo, las autoridades comienzan a tomar conciencia sobre la necesidad de mejorar el aspecto pedagógico en todos los niveles de la gestión institucional.

En el período actual, el perfil de la autoridad parece acercarse a uno más integral. En otras palabras, dicho perfil se construye a partir de diversos aspectos que influyen en el desempeño directivo. En el presente, los entrevistados identifican la presencia de habilidades comunicativas y de socialización (por ejemplo, “escuchar” o “ser sociable”) en la labor de las autoridades del plantel. Otras de las habilidades relacionadas a la labor directiva son las habilidades afectivas; es decir, “la empatía”, “ser acogedora”, “ser comprensivo”, “ser humano”, entre otros. Asimismo, se aluden cualidades asociadas a aspectos ético-morales (“lealtad”, “honestidad” o “respeto”). Acompañando a todo esto, se mencionan de manera recurrente bastas habilidades y actitudes protrabajo de las autoridades (“preocupada”, “dedicada” o “trabajadora”).

Por otro lado, los entrevistados refieren que las autoridades equilibran el ser prodemocrático con tener una posición firme. Sobre dicho aspecto, uno de los docentes señala:

Hasta cierto punto es democrático. Hay momentos en que se dice así es esto. Cuando se decide hacerlo, ya los líderes toman la decisión. Lo importante acá es que no haya carga montones [...] (CCG02_00-17).

Y, finalmente, los entrevistados hacen hincapié acerca de la necesidad de que la autoridad mantenga una actitud autoreflexiva y autocorrectora de sus acciones en todo momento.

Por otro lado, un indicador de esta primera subvariable es el nivel de motivación de las autoridades de Fe y Alegría n° 02 percibido por sus diferentes actores escolares para participar en eventos o reuniones dentro de la institución (ver anexo 16). A lo largo de los tres períodos de análisis, la motivación es asociada a diversas causales. Además, tratando de aglomerarlas en grandes grupos, se llegó a una determinada categorización.

El primer tipo de motivación es la motivación reflejo. Ella responde a la idea de “como tú lo haces, yo también lo hago”. Una de las estudiantes de la década de los ochenta señala:

Los padres eran más preocupados. Todos tenían que hacer, hasta los más jovencitos. Así la comunidad se acostumbró a ser solidario. Trabajo común para todos (A01_80-89).

El segundo tipo de motivación es la motivación por agradecimiento. Muchos de los docentes y madres recalcan el hecho de que las autoridades de la I.E. siempre los y las han apoyado. En el caso de los docentes, dicho apoyo sobre todo se ha centrado en su realización profesional. En el caso de las madres de familia, se focalizó en aspectos personales, materiales o de salud. De tal manera, el apoyo del plantel ha sido tan significativo que muchas de las acciones de las madres actuales y docentes aún hacen presentes en sus discursos estos recuerdos. Refiriéndose a este punto, uno de los docentes señala:

Pero hace quince o veinte años atrás capacitarnos era todo un reto y requería de ayuda de la institución y la daban. [...]. Entonces, el colegio nos ha ayudado bastante, nos empujó a eso. A ese tipo de eventos. No sentimos menos. Nos ha fortalecido bastante. [...] Si hemos sido capaces de desarrollarnos. Nosotros le debemos a este colegio el alto nivel de nosotros. Nos sentimos maestros. Nos sentimos buenos maestros, fortalecidos. Yo soy maestro y puedo demostrar que soy uno (Ma01_80-89).

El tercer tipo de motivación es la motivación por el ejemplo. Dicha motivación siempre se relaciona a la función directiva, en especial, a la figura de la Hermana Julia. Ella, en su condición de Directora del plantel durante la década de los noventa, dejó un legado de reforma institucional e innovación pedagógica. Con su labor, se construyó un referente en la dinámica pedagógica y una metodología de trabajo, la cual es tomada en cuenta por muchos docentes en la actualidad.

Llegar a Fe y Alegría ya es una motivación sinceramente. A parte las autoridades si, nosotros los profesores siempre mantenemos el respeto por las autoridades, por las hermanas, la Sub-dirección, siempre hemos tenido esa consideración. A parte saber que todos hemos estado apuntando hacia el mismo objetivo (Ma01_90-99).

No obstante, los referentes son muchos en el plantel, los cuales se pueden encontrar en todos los niveles de gestión. Por ejemplo, se reconoce la labor de las exmadres de familia, referentes para las madres actuales. Sobre esto, se debe resaltar que muchas madres de familia son exestudiantes del plantel y, por lo tanto, sus referentes terminan por ser sus propias madres. Así, ellas recuerdan la labor que realizaban, además de la forma de hacer dicha tarea. Hoy en día, tratan de reproducir la misma labor, pero alineándola a los marcos actuales de acción “educativo/pedagógico”.

Un cuarto tipo de motivación es la motivación por vocación. Las madres y docentes entrevistados comentan que ellos realizan las tareas designadas por la I.E. sin esperar nada a cambio. En el caso de los docentes, la institución les da reconocimientos organizacionales que no suman a su foja de servicios. A pesar de ello, señalan realizar su función por una meta más grande: la educación de los estudiantes a su cargo. Este mismo sentimiento se aprecia en el discurso de

las madres de familia entrevistadas. Para todas ellas, lo principal es la educación de sus hijos e hijas. Al respecto, comenta un docente:

La institución te motivaría con una resolución. Pero no tienen la capacidad. La resolución en sí en algunos momentos nos ha dado. Por ejemplo, cada año, le dan una carta de recomendación a cada Comité. Pero eso no tiene validez para mi escalafón. Nosotros hay que bonita la foto. Pero, es una felicitación interna. Hay actividades que no son reconocidas y sabemos que económicamente no lo van a hacer (CA-M_00-17).

Un quinto tipo de motivación es la motivación dado el acompañamiento y el respaldo institucional. Muchas de las madres de familia entrevistadas valoran preponderantemente la existencia de espacios dentro de la institución donde se les reúne y se les instruye. Eso es una práctica recurrente desde el inicio de Fe y Alegría n° 02. En tal sentido, ellas tienen una gran valoración de espacios de reunión, como las mencionadas escuelas para padres:

[...] cuando te digo en deportes. Todos somos, con las cintas, estamos ahí. En parte de lo que es una misa, todos también estamos en otro. Cuando es lo que es escuela de padres es otro. Pero, estamos en esa parte (M-QW_00-17).

En el caso de los estudiantes, su motivación se asocia a las oportunidades futuras que les podría otorgar el colegio al terminar sus años de escolarización, un sentimiento de acompañamiento por parte de sus docentes y sobre todo la posibilidad de ser parte de actividades de recreación, donde ven participación de sus familias, compañeros, docentes y autoridades. A propósito de lo indicado, uno de los estudiantes entrevistados señala lo siguiente:

Nuestras autoridades nos han dicho como participar. Claro ellos nos dicen como debe ser. Nos apoyan. Ellos nos dan el punto final para nosotros poder terminar un proyecto o un trabajo. Cuando hay evento compartimos en el aula. También conversamos en clase de tutoría (DA01_00-17).

El tercer indicador de esta primera subvariable alude a los mecanismos que implementaban las autoridades del plantel para incentivar la participación de la comunidad educativa organizada en eventos o reuniones dentro de la

institución (ver anexo 17). Sobre este punto, se identificó la presencia de una mayor diversidad de mecanismos para incentivar la participación en el periodo actual. En la década de los ochentas, los entrevistados resaltan en sus discursos aspectos como un acercamiento de las autoridades del plantel a la comunidad, la ejecución de formas efectivas de espacios de atención a la comunidad educativa, el convocar a reuniones o jornadas de forma constante (por ejemplo, escuela de padres, y reuniones de comités y coordinadores), entre otras. En la década de los noventa, aparecen otros mecanismos, en particular, la atención de especialistas (psicólogos) y el planteamiento de una gestión escolar de forma compartida. Volviendo al periodo actual, la gama de mecanismos es más amplia. Entre los más representativos, se pudo identificar los siguientes: el establecimiento de normas de convivencia, dar liderazgo a otros actores, el motivar el trabajo grupal e individual de forma paralela y el delegar funciones o tareas a otros actores educativos que no necesariamente tienen una labor organizativa ni liderazgo dentro del plantel.

5.3.2. SUBVARIABLE EMPLEADA ROL DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Esta subvariable está constituida por tres indicadores. El primer indicador hace mención a los significados que los miembros de la institución educativa asocian al rol, que tienen y cumplen, desde cada una de las posiciones dentro de la institución (ver anexo 18). Para poder apreciar algún tipo de recurrencia o diferencia en cuanto al rol que cumplen los actores educativos en el plantel, se ha seleccionado tres de los roles más representativos: “ser estudiante”, “ser maestro o docente” y “ser madre de familia”.

En cuanto al significado de ser estudiante de Fe y Alegría, una recurrencia en los tres períodos de análisis es su relación con un sentimiento de orgullo. Por momentos, dicho sentimiento se mezcla con una sensación de exclusividad. Esto sucede porque no todos los niños y las niñas de la comunidad podían matricularse en el plantel. En efecto, hay pocas vacantes de ingreso. En la actualidad, ser estudiante de Fe y Alegría n° 02 es una experiencia que goza del

apoyo de los docentes, de las autoridades del plantel y los aliados externos de la institución (universidades y ONG's).

Pasando a analizar el significado de ser maestro o docente, se observó una fuerte asociación de la mencionada tarea con un sentimiento de compromiso en todos los entrevistados. Lo cierto aquí es que la institución ha desarrollado un empoderamiento e una identificación del docente con su labor. Al docente, se le ha enseñado a amar su profesión, además de brindarle todo el apoyo para continuar con su profesionalización y su desarrollo personal. Como al unísono, los entrevistados declaran que ser docente implica la autoformación, la autoreflexión y engarzar la mística de Fe y alegría –que es religiosa– con la vocación docente.

Por último, una idea transversal en la construcción del significado de ser madre de familia es la construcción de un sentimiento de responsabilidad. Para los entrevistados, dicha responsabilidad implica, por un lado, involucrarse en la formación de los hijos y, por otro lado, velar por el material dado al colegio. Hoy en día, cumplir la labor de madre de familia se ha convertido en un compromiso con la institución que no necesita de un documento formal para ser realizado. En muchos casos, las madres recién incorporadas al plantel aprenden su labor de las madres más antiguas. En la década de los ochenta, bajo un contexto de carencia material, el significado de ser madre empataba con un sentimiento de haber logrado algo para el futuro de los hijos, un orgullo personal y colaborar con la educación de sus propios vástagos.

El segundo indicador de esta subvariable apunta a las fortalezas que identifican los actores educativos en la institución, según el periodo de tiempo analizado (ver anexo 19). En cuanto a ellas, los entrevistados identificaron dos fortalezas transversales. La primera se refiere a la mixtura de valores, como la unión, la solidaridad y el apoyo. Estos tres valores han acompañado la labor de los diferentes actores desde el comienzo de la Fe y Alegría n° 02. Asimismo, se exalta mucho la presencia de esta mixtura de valores en los padres y las madres de familia. Además, una fortaleza transversal es la disciplina. A propósito de dicha fortaleza en particular, los entrevistados parecen personificar este valor en la labor que cumplen y han cumplido las hermanas en el plantel. Semejante

labor, cabe señalar, ha ido transformándose a lo largo del tiempo y, según los entrevistados, también es considerada como una de las características de la escuela que la diferencia de otros planteles de los alrededores. Por otro lado, aunque no menos recurrente, se señala como una fortaleza de la I.E. el haber conseguido instaurar un ambiente familiar y de confianza en su clima institucional.

El tercer indicador de esta subvariable apunta a las debilidades que identifican los entrevistados en el plantel (ver anexo 20). Los entrevistados identificaron dos debilidades transversales en estos 37 años de vida institucional de la escuela. Una de ellas, identificada tanto por los docentes como las madres de familia, es el impacto que ha tenido el cambio en la estructura de la familia clásica y la inserción laboral de la madre de familia. Al respecto, los entrevistados tienen una percepción de que, en los ochenta, las familias de conformación tradicional se preocupaban más por los y las estudiantes. La imagen de familia que se construyó, entonces, situaba a una madre dedicada al hogar y al cuidado de los hijos y un padre dedicado a proveer al hogar económicamente. Esto, en definitiva, ha cambiado. Actualmente, tanto el padre como la madre de familia trabajan y, en muchos casos, ellos laboran fuera del país. Claramente, lo mencionado deja vacíos en la crianza de los hijos e hijas, pues la responsabilidad de velar por ellos recae sobre los parientes más cercanos al núcleo familiar (abuelos, tías, hermanos mayores, entre otros).

Otra dificultad transversal es la política educativa en el Perú. Respecto a esto, no es de gran sorpresa que por muchos años la educación escolar pública en el país estuvo relegada. Sin embargo, ya buen tiempo atrás, los gobiernos de turno han empezado a revalorar la política educativa. Ello ha dado lugar a apostar por la homologación de la programación curricular y otros aspectos de la gestión escolar. Si bien todo ello resulta plausible, se están convirtiendo en un obstáculo para instituciones que basan su desarrollo en función del constante cambio e innovación. En tal sentido, se percibe que los márgenes de innovación de la institución se han reducido.

Por otro lado, en las últimas décadas, el restringir la disciplina de su forma física y la falta de una mayor adecuación de los docentes al manejo de las nuevas

tecnologías son percibidos como debilidades a tomar muy en consideración. Efectivamente, los docentes sostienen que el poco manejo de las nuevas tecnologías es una debilidad que trasciende la gestión del plantel. Esto es sobre todo responsabilidad de la propia política educativa que no la considera como una prioridad en la capacitación docente. Por su parte, el entendimiento de la disciplina ha dado un giro en los últimos tiempos. Los padres no permiten que sus hijos sean corregidos con agresividad o violencia física por los docentes y autoridades. Dicha situación era completamente diferente en décadas anteriores. Hoy en día, para muchos, resulta un progreso; para unos pocos, una debilidad.

5.3.3. SUBVARIABLE MECANISMOS DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

Esta última subvariable posee dos indicadores. El primero de sus indicadores es el tipo de mecanismo de control, de asistencia u observación, de los miembros de la comunidad Fe y Alegría. En las tres últimas décadas, se identificó cuatro fuertes presencias de control: la figura del docente supervisor, la figura de la religiosa o religioso supervisor, la madre de familia supervisora y el estudiante supervisor. En relación a la primera figura, el docente supervisor, los y las estudiantes lo identifican muy bien como la auxiliar que se para en la puerta de entrada de la institución para revisar la agenda. Sobre este personaje, se opina lo siguiente:

Por parte de las asistencias, sí se ve mucho, muy reflejado en los auxiliares que se preocupan en la asistencia. Si es que algún día alguien faltó deben hacer que la auxiliar busque a la persona para saber por qué ha faltado, este, se preocupan; o sea, más que eso, están al tanto mucho en eso (A-LID_00-17).

En algunos testimonios, la labor docente en la década de los ochenta se muestra más incidente y sacrificada:

Él [el docente] se daba tiempo para los 54 o 55 estudiantes que había en el aula. Te puedo decir que nos revisaba mucho la ortografía. Se daba tiempo para revisar los cuadernos, la

presentación personal. Veía los problemas internos que había en el aula [...]. En el colegio, los alumnos teníamos una tutoría que no partía de un tema cualquiera. Sino partía de la idea de que los hombres no solo eran hombres sino caballeros y las mujeres no eran solo mujeres sino damas. Entonces, una dama debía hacer tales y tales cosas y comportarse de tal o cual manera e igual el hombre. Por eso, no se podía llegar tarde. Se tenía que sentar a las damas. Había una charla de cómo comportarnos (A02_80-89).

Otra figura es la religiosa o el religioso supervisor. Semejante personaje se representa en la figura de la hermana o el padre que vela por el buen funcionamiento de la institución y que lleva consigo el peso de reproducir el carisma católico. Acerca de dichos personajes, en la década de los ochenta, se menciona:

Las hermanas por formación, ellas van a las aulas. Ellas a los chicos les preguntan. Se acercan al alumnado, ¿cómo estás?, ¿cómo te va?, ¿qué te pareció la clase?, ¿te ha parecido bien o interesante?, ¿has entendido o no lo has hecho?, ¿qué crees que le falta? Se preocupan de eso. Antes cuando la hermana estaba sola. Ella pasaba por los salones y preguntaba a los profesores: ¿qué tal?, ¿tus chicos cómo se han portado?" (A01_80-89).

En la actualidad, una de las exalumnas, y madre de familia en el presente, percibe el papel de la directora del plantel de la siguiente manera:

La hermana [actual Directora] se preocupa por todos los detalles que se menciona en los ochenta. La Directora sigue yendo a las aulas pero las funciones son diferentes (A01_80-89).

Por su parte, uno de los docentes entrevistados comenta:

Las hermanas siempre han mirado (Ma01_80-89).

Según los entrevistados, hoy en día, se celebran misas dentro de la capilla que posee la casa de estudio. Un padre es responsable de llevarlas a cabo. Según los entrevistados, sus sermones tienen un impacto directo en cada uno de los presentes (docentes, padres, madres o alumnos en general). En tal sentido, esto refuerza la idea de que en todos los rincones de la institución está

presenta la cristiandad. Aquí encontramos un mecanismo de guía personal. La siguiente cita puede dar pistas de lo mencionado:

En las misas, el padre nos manda nuestra chiquita (APA-P_00-17).

La tercera figura es la madre de familia supervisora. Por un lado, las madres supervisan la tarea realizadas por las autoridades de la APAFA a través del “comité de vigilancia”, así como también supervisan la buena compra de implementos que se requieran, la contratación de personal docente y las matrículas. Por otro lado, las madres controlan la asistencia y participación de las familias. Para cumplir esta última tarea, se apoyan en la institución. Por ejemplo, las madres de la APAFA utilizan el sistema de codificación (la tarjeta de control) que la I.E. implementó para el mejor seguimiento de cada uno de los padres y madres miembros de la APAFA. Sobre la labor de los padres en la institución, una profesora comenta:

Fe y Alegría desde su nacimiento trabaja con los padres que son los fiscalizadores. Los padres ven a los profesores, si éstos entran a trabajo. Ellos ven que todos los alumnos estén en clase (SD-FG_00-17).

Finalmente, en las aulas, los y las estudiantes también adquieren responsabilidades de supervisión. Al respecto, la escuela cuenta con delegados de aula (aseo, vigilancia, etc.) que realizan su tarea de supervisión en compañía de los policías escolares. Juntos, ellos vigilan y controlan a sus compañeros. Luego, dicho grupo de actores reporta lo observado a instancias superiores.

En síntesis, las madres de la APAFA y los docentes de aula tienen un peso preponderante desde los inicios del plantel. Ambos grupos son comandados por el liderazgo de otros profesores y la plana directiva de la escuela. Esto señala que, desde el principio de la I.E, los diferentes actores que la conforman han establecido mecanismos de coordinación para que el control no solo quede bajo la responsabilidad de un actor, sino este se democratice. En otras palabras, el manejo del poder es y ha sido compartido.

El segundo indicador es el tipo de sanciones que se aplican a los miembros de la comunidad organizada Fe y Alegría sobre aquellos que no asisten a sesiones/reuniones o generan alguna infracción al reglamento en cuanto a su participación en las organizaciones de las cuales son miembros (ver anexo 21). De manera general, las sanciones en Fe y Alegría n° 02 son de naturaleza flexible y, a pesar de que algunos entrevistados comenten que no existen tales sanciones, se aplican en ciertas circunstancias y son diversas. No obstante, hay que resaltar que los padres, las madres y los estudiantes tienen la posibilidad de evadir la aplicación de una sanción siempre y cuando presenten alguna excusa corroborable. Por ejemplo, si una madre no puede cumplir con la cuota estimada para la APAFA, se dispone –previo dialogo– que colabore con trabajo físico en alguna actividad de mantenimiento de la infraestructura escolar. Uno de los entrevistados comenta sobre este aspecto lo siguiente:

Más que sanción, es importante poner énfasis en el acompañamiento, dos tipos: el acompañamiento institucional; es decir, el monitor de Fe y Alegría visita el colegio, y el acompañamiento interno. Son pocas las sanciones. Mayormente se excusan los involucrados. Los profesores se encargan de avisar. Los profesores hacen una evaluación del padre de familia en su participación: colocan participo o no participo. Si se comete una falta específica, la hermana se encarga de conversar con la persona; sino los profesores con anterioridad se acercan y nos manifiestan la presencia de algún problema. Se trata de encontrar solución (SD-P_00-17).

Asimismo, los entrevistados no logran identificar sanciones para los directivos u autoridades del plantel. Por su parte, ellos identifican sanciones sobre los docentes, los padres y madres de familia y los estudiantes. Respecto a las sanciones aplicadas a los docentes, la institución, siendo una I.E. gestión mixta, se rige bajo la normativa disciplinaria del MINEDU. En tal sentido, los docentes están informados y conocen las sanciones que les esperan si comenten algún tipo de infracción.

Ahora bien, las autoridades entrevistadas declararon que la I.E., a lo largo de los años, solo ha aplicado *memorándum* o llamadas de atención a los docentes. En cuanto a los padres de familia, las sanciones que se les ha aplicado

por no participar en los diferentes espacios o jornadas de trabajo varían entre trabajo físico y multas económicas. Sin embargo, una de las madres de la APAFA comentó que, en los últimos años, las multas económicas han tratado de ser más estrictas. A pesar de ello, las instancias que ven el tema de aplicación de sanciones a los padres y las madres de familia –actualmente a cargo de la APAFA– evidencian una apertura al diálogo con los padres y las madres infractores. Por lo tanto, espacios como la APAFA visibilizan la presencia de un margen de flexibilidad en cuanto a la aplicación de sanciones en la institución.

Otro aspecto significativo es la percepción de una disminución de la intensidad en cuanto a la drasticidad de las sanciones físicas sobre los estudiantes en el plantel. Incluso, se puede llegar a sostener que actualmente estas han sido erradicadas. Un estudiante de la década de los ochenta comenta sobre su experiencia en el plantel:

Había otra monjita que nos veía las faltas altas. Se rompían las bastan, en una las cortaba. Le decíamos la hermana Khun Fhu. Te agarraba de la patilla. Los padres no se quejaban. Ellos apoyaban ese tipo de sanción. En ese tiempo, la mamá venía: muy bien hermana, la felicito (A01_80-89).

En contraste, sobre el mismo tema en el presente, un estudiante menciona:

Lamentablemente, con eso de que al niño no se le grita, que al estudiante no se le trata mal, etc. Los padres se agarran de ahí. El otro día, nada más, se le bajo la vasta a una niña y ¿por qué la madre le ha bajado?, ¿Qué la ha ridiculizado?, ¿qué se ha sentido mal?, que no sé qué (A01_80-89).

6. CAPÍTULO V: REFLEXIONES FINALES Y CONCLUSIONES

La experiencia de Fe y Alegría concuerda con la propuesta de cultura organizacional que sugiere Garmendia. Es decir, expresa un posicionamiento inicial de valores, en particular cristianos, que se han impuesto y adherido fuertemente en todos los miembros de la I.E. Cabe señalar que dicho posicionamiento no es un proceso inmediato. En efecto, ha requerido un periodo de tiempo largo de maduración. En un contexto de precariedad, como el de San Martín de Porres de los años sesenta, los valores cristianos que la I.E. difundía –y siguen difundiendo– empataron con las necesidades ético/morales que la población local necesitaba en ese momento histórico. Es decir, la imposición de estos valores no es algo fortuito. Esto se debe, en gran medida, a la práctica y el ejemplo dejado por las autoridades (las Hermanas) y los docentes del plantel durante más de 30 años de vida institucional. Una vez conseguido ello, en décadas posteriores, el sistema organizativo de la I.E. enfocó su trabajo sobre aquellos principios organizacionales que hace que funcione una institución. Según Gento, estos principios son la unicidad, la autoridad, la motivación y la competencia funcional.

Como se mostró anteriormente, los valores específicos de la institución identificados son la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad, la disciplina, la innovación, la unión y el respeto. Con este grupo de valores, la I.E. ha transferido a los actores locales y educandos una concepción de escuela que garantice su funcionamiento a lo largo de los años. Siguiendo a Zimmermann, la I.E. Fe y Alegría n° 02 ha forjado con perseverancia y constancia una cultura organizacional donde se percibe una atmósfera de seguridad, integración, identificación, orden y justicia social. Además, la escuela ha transferido a sus integrantes la idea de poder construir planes de vida a futuro y reforzar los roles que cumplen algunos de sus miembros. Cabe destacar que la cultura organizacional de Fe y Alegría no muestra indicios de verse influenciado por principios de la cultura empresarial, como se pensaba en un principio. Esto robustece la idea de que Fe y Alegría se presenta como un bastión de resistencia frente a este tipo de influencia en el mundo educativo.

En relación al manejo del cambio institucional, una de las fortalezas de Fe y Alegría n° 02 que se identificó fue la constante percepción de adecuación. Al respecto, la institución innovó años atrás en la aplicación de una nueva programación curricular (Doble T de Martiniano), la capacitación de personal docente y la codificación de los miembros de la APAFA. Por otro lado, la institución siempre trata de mitigar los posibles focos de conflicto que se puedan generar en el plantel.

Con esto presente, el I.E. ha desarrollado múltiples formas de comunicación entre sus miembros, así como también ha generado y desarrollado liderazgos en diferentes instancias de gestión (dentro del aula, entre padres de familia, entre coordinadores, etc.). La evidencia también señala que Fe y Alegría, más que llevar a cabo un proceso de contextualización, ha logrado imponer de forma no violenta su cultura organizacional. Así pues, ha generado nuevos hábitos y ha conseguido que los prestatarios de su servicio educativo se adecuen a sus prácticas y premisas institucionales. Parte de esta cultura nueva, ha sido llevar un discurso de insatisfacción; es decir, poder hacer las cosas mejor tomando en cuenta las propias habilidades y competencias.

Si recordamos, el enfoque “nuevo institucionalismo” hace fluctuar a la cultura organizacional entre una cultura basada en la confianza y el autocontrol y otra basada en la desconfianza y el control externo. En relación a este escenario binario, Fe y Alegría ha logrado acoplarse a un clima de confianza y control no solo externo, sino también interno (autocontrol). Dicho logro ha sido posible solo en la medida que el plantel ha dotado a todos sus miembros de una función supervisora y de acompañamiento. El acoplamiento también se da hacia nuevos sistemas educativos observados por la I.E. como referentes. En cada uno de los periodos estudiados, los referentes son fijados por sus autoridades, que no solo tienen una función administrativa, sino también se encargan de pensar e imaginar la escuela que se quiere a futuro. En medio de este proceso de articulación, se ha suscitado un fenómeno de acoplamiento técnico donde las reglas se han convertido en mitos. Lo que en la institución se entiende como “la mística Fe y Alegría”, en el fondo, hace referencia a una apuesta por mitificar

reglas institucionales. Ello ha influenciado sobre su sistema de gestión institucional y legitima la toma de acciones y la autoridad.

Como se indicó en el marco teórico, el acoplamiento técnico tiene en el fondo un poder homogeneizador. Para lograr esta homogenización, es indispensable el ejercicio del poder entendido como control. En un primer nivel de acoplamiento, el Estado en su reforma de política educativa –inmerso actualmente en una política de homogenizar procesos de gestión escolar (Currículo Nacional)– intenta que las IIEE se manejen en función de un solo marco de programación curricular. Incorporar esto, para instituciones como Fe y Alegría, que basan su progreso en la innovación constante, significa abandonar uno de sus principios de éxito. En este punto, cabe preguntar si el sistema educativo peruano construido actualmente deja márgenes de innovación para una IIEE como Fe y Alegría.

Otro nivel de acoplamiento es el grado de acción que tienen los actores para cumplir sus labores sin obstruirse entre ellos. Como se llegó a mostrar, cada actor educativo de forma individual o colectiva tiene un espacio que utilizar dentro de la I.E. En tal sentido, la institución muestra un adecuado manejo de los espacios y de los tiempos. Ello ha sido una constante a lo largo de los años. Al respecto, los espacios no son exclusivamente para la reunión de un grupo en particular, sino que se trata de buscar una interacción entre actores dentro de ellos. Es decir, que el padre hable con el docente, el docente con los alumnos, los directivos con los padres de familia, entre otros acercamientos. Todo esto no sería posible si no existiera un reglamento interno que estipule de manera clara y general los límites de los marcos de acción de cada uno de los actores educativos.

En un tercer nivel de acoplamiento, se trata de indagar sobre cuánto de la *praxis* de los actores confluye con los esquemas formales de su función estipulados en el reglamento interno. Como se confirma, se observa un alto grado de naturalización de los marcos de intervención que se destina a los actores. El ideario es un buen ejemplo de esto. Dicho documento, que un principio era físico, en la actualidad ya no es utilizado por los docentes, pues su contenido ya ha sido incorporado a su *praxis*. Lo que demuestra esto es que

ciertos actores ya poseen un *habitus* de trabajo. Los actores más antiguos son los que en mayor medida muestran dicho *habitus* (padres y madres de familia que han sido estudiantes o docentes, quienes trabajan muchas décadas en la I.E.). Dicho grupo de actores, en muchos casos, también son un elemento de coerción social, porque ellos realizan la tarea de alinear a los nuevos integrantes para adoptar prácticas estipuladas en el reglamento interno. Si bien infringen un tipo de coerción indirecta y pasiva, ellos también brindan a los nuevos integrantes motivación y respaldo.

El último nivel de acoplamiento es el grado de autosujeción desarrollados por los actores educativos para cumplir con la función que demandada. En este nivel de acoplamiento, surgen varias interrogantes a tomar en consideración, por ejemplo, ¿por qué los actores hacen lo que se destinan hacer?, ¿cuáles son sus motivaciones? o ¿qué encuentran en Fe y Alegría n° 02 que no hay en otras IIEE? Por la información procesada, se puede concluir que los actores se convencen de lo que hacen y lo realizan por dos elementos propios de la institución. Uno de ellos es el clima en que se enmarca su trabajo. Sobre dicho punto, los actores educativos refieren la existencia de un ambiente de familiaridad, de confianza, de seguridad, donde su voz es tomada en cuenta, pueden participar y, además, son supervisados y asesorados. El segundo elemento es la implementación de un trabajo de concientización muy fuerte de la institución entre sus miembros. Esto es algo constante en los periodos de análisis estudiados. Parte del trabajo de concientización lo realiza el propio plantel; pero, otra gran parte de este trabajo lo realiza –en paralelo– sus miembros más antiguos.

En retrospectiva, el caso Fe y Alegría confirma la existencia de diferentes niveles de acoplamiento⁷⁸ en su interior. Tomado en consideración dicho hallazgo, uno se puede reformular la siguiente pregunta: ¿en qué espacios dentro de la institución se generan o propician procesos de acoplamiento técnico e institucional? La respuesta tentativa, dado los resultados de esta investigación,

⁷⁸ No se dan necesariamente de manera secuencial en la I.E.

son los espacios participativos en sus múltiples formas: físico, mental, social y pedagógico. Cada uno de ellos ayuda a los diversos actores a apropiarse, reproducir, socializar e instruirse en diferentes materias para adecuarse a los cambios que requiere todo proceso de acoplamiento.

Respecto a la I.E. Fe y Alegría n° 02, resultó interesante descubrir que, en los primeros años de vida institucional y hasta mediados de la primera mitad de los noventa, no se había generado un modelo participativo democrático. Diferentes resultados indican que los miembros de entonces no tenían una clara idea de lo que significaba incorporar la participación a la gestión escolar. Incluso es inexacto hablar de la presencia de una participación democrática y consensuada dentro del plantel durante estos primeros años. Por el contrario, se encontró indicios de un modelo de gestión educativa con autoridades que centralizan el poder de mando y, más bien, promueven el trabajo colectivo. Solo a medida que la institución comienza el trabajo en comités, se abren espacios para una gestión participativa efectiva.

Las reflexiones hechas en los párrafos anteriores permiten, de forma muy resumida, exponer a los lectores los hallazgos más significativos de la presente investigación. En seguida, se procederá a vincular las subpreguntas planteadas a su hipótesis y conclusión respectiva.

Confrontando la hipótesis que tentativamente respondía la primera subpregunta planteada, se llegó a la siguiente conclusión:

- Contrario a lo que se planteó en un principio, la gestión educativa de Fe y Alegría n° 02 no solo ha experimentado un proceso de racionalización de la gestión institucional. Ella también ha sobrellevado un proceso de mitificación de reglas. Ambos, la racionalización y la mitificación, son dos procesos técnicos esenciales para conseguir que sistemas distintos desarrollados en el tiempo dentro de una misma I.E., creen vasos comunicantes para conseguir su acoplamiento y así ir forjando la idea de una sola identidad educativa. Lo que en la institución se entiende como “la mística Fe y Alegría”, en el fondo, hace referencia a una apuesta por mitificar reglas institucionales. Asimismo, lo que se confirma con esto es

que la mitificación ha influenciado sobre el sistema de gestión institucional de la escuela, además de legitimar la toma de acciones y la autoridad de algunos de sus miembros.

Respecto a la segunda subpregunta e hipótesis tentativa respectiva, se concluye:

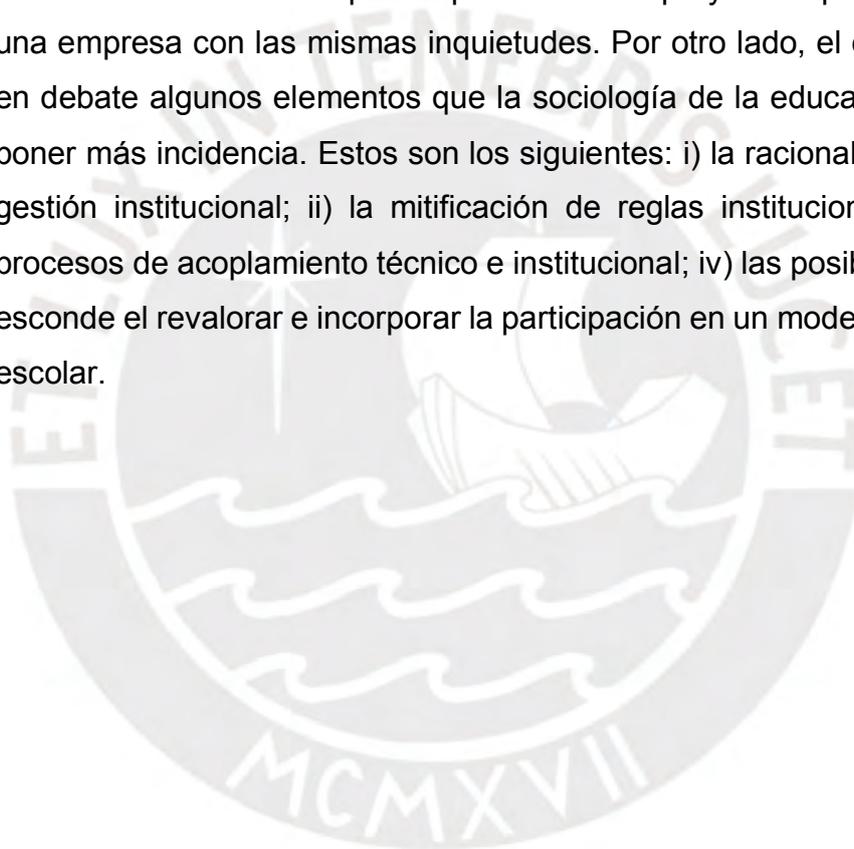
- En oposición a lo que sugería primigeniamente, la evidencia muestra que no es la acción participativa la que genera mecanismos de acoplamiento, sino son las dinámicas dentro de los espacios participativos en la I.E. las que generan dichos mecanismos. Aparte, se ha comprobado que las dinámicas en el plantel no siempre han sido las mismas. En algunos casos, se mantienen. En otros casos, se han eliminado o han cambiado. Lo cierto es que estas se han adaptado a los marcos de participación contemporáneos, pero siempre buscando la reconciliación entre las consignas religiosas y las consignas propias del mundo educativo.

Finalmente, se llegó a la siguiente conclusión general, la cual busca responder a la pregunta principal de esta investigación:

- Se determinó que las transformaciones de la cultura organizacional de Fe y Alegría n° 02 influyen en su desempeño institucional, porque su cultura organizacional en sus dos representaciones (observable y no observable) transmiten consignas ético/morales y una *praxis* –en otras palabras, un *habitus*– desde el inicio de su vida institucional sobre dos de los constructos que definen el desempeño institucional actual (la gestión educativa y los espacios de participación). Como se ha corroborado, la gestión educativa, la cual es la materialización de la cultura organizacional, se disocia en ciertos periodos de tiempo de aquellas consignas que guían la forma de ser y hacer dentro del plantel. Reconciliar algunos elementos divorciados requiere de la implementación de dinámicas dentro los espacios de participación que permitan potenciar, concientizar, reflexionar y revalorar las bondades a fin de aceptar e insertarte al cambio. La institución, para facilitar este tránsito, ha desarrollado dos elementos técnicos (la racionalización y mitificación), los

cuales permiten que dos sistemas separados en el tiempo puedan nuevamente marchar juntos sin obstruirse.

Como palabras de cierre, la presente investigación devela la ausencia de estudios para la escuela que consideren el factor tiempo en el análisis. Asimismo, no se encontró literatura que revise metodologías apropiadas para abordar la temática y el enfoque histórico que se planteó en este estudio. En tal sentido, la presente investigación puede llegar a considerarse un insumo para aquellos futuros proyectos que emprendan una empresa con las mismas inquietudes. Por otro lado, el estudio pone en debate algunos elementos que la sociología de la educación debería poner más incidencia. Estos son los siguientes: i) la racionalización de la gestión institucional; ii) la mitificación de reglas institucionales; iii) los procesos de acoplamiento técnico e institucional; iv) las posibilidades que esconde el revalorar e incorporar la participación en un modelo de gestión escolar.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Andrés, S. & Giró, J. (2016). El papel y la representación del profesorado en la participación de las familias en la escuela. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado (REIFOP)*. 19(1), pp. 61-71. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.19.1.245461>
- Arzola, D. (2014). La distancia entre el discurso de la participación y las prácticas participativas en los centros de educación secundaria. *RMIE*, 19(61), pp. 511-535. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v19n61/v19n61a8.pdf>
- Asociación Ambiente y Sociedad (AAS), Centro de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (CDES), Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), Derecho Ambiente y Recursos Naturales (DAR) & Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Economicas (IBASE). (2014). En DAR (Ed.), *Diagnóstico de la situación de la participación ciudadana en Suramérica. Propuesta para la participación ciudadana en UNASUR. Los casos de Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador y Perú*. Recuperado de http://www.dar.org.pe/archivos/publicacion/141_Diagnostico_participacion_final.pdf
- Barrientos, A. & Taracena, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *RMIE*, 13(36), pp. 113-141. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v13n36/v13n36a6.pdf>
- Benavides, M. & Neira, P. (Eds.). (2010). *Cambio y continuidad en la escuela peruana: una mirada institucional a la implementación de programas, procesos y proyectos educativos*. Lima, Perú: GRADE.
- Benavides, M., Rodrich, H. & Mena, M. (2009). Niveles de acoplamiento y desacoplamiento en la relación familia-escuela en contextos rurales: el caso de una muestra de familias de Quispicanchis, Cusco. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 1(1), pp. 7-30. Recuperado de <http://siep.org.pe/wp-content/uploads/88.pdf>
- Bourdieu, P. & Passeron, J. (1996). *La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México D.F., México: Distribuciones Fontamara.
- Calderón, L. (2012). La dinámica participativa en las actas de reuniones del CONEI. *Educación*, 21(41), pp. 41-62. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2898>
- Canales, A. (2006). La participación social en la educación: un dilema. *Perfiles educativos*, 28(113), pp. 62-80. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v28n113/n113a4.pdf>

- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), pp. 215-231. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Decreto Supremo N.° 009-2016-MINEDU (publicado el 24 de julio de 2016). Recuperado de
 file:///G:/Bibliografía%20general/Bibliografía_Educación/Lecturas_Normatividad%20educativa%20peruana/modifican-el-reglamento-de-la-ley-n-28044-ley-general-de-e-decreto-supremo-n-009-2016-minedu-1408499-7.pdf
- Decreto Supremo N.° 004-2006-ED (publicado el 9 de febrero de 2012). Recuperado de
 file:///G:/Bibliografía%20general/Bibliografía_Educación/Lecturas_Normatividad%20educativa%20peruana/Reglamento%20Decreto%20Supremo%20N°%20004-2006-ED.pdf
- Decreto Supremo N.° 011-2012-ED (publicado el 7 de julio de 2012). Recuperado de
 file:///G:/Bibliografía%20general/Bibliografía_Educación/Lecturas_Normatividad%20educativa%20peruana/3896_201207100937.pdf
- Díaz, C., Alfaro, B., Calderón, L. & Álvarez, N. (2010). Los consejos educativos institucionales y sus funciones de participación, concertación y vigilancia: condiciones para su desarrollo. *Educación*, 19(36), pp. 61-79. Recuperado de
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2598/2546>
- Díaz, C., Alfaro, B., Calderón, L. & Álvarez, N. (2010). Los protagonistas de los consejos educativos institucionales: tensiones y dilemas de la participación en la gestión de la escuela pública. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 8(3), pp. 31-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55115052003>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), pp. 162-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Eguren, M. (2006). Revisión de la literatura. En C. Montero (Ed.), *Escuela y participación en el Perú. Temas y dilemas* (pp. 29-49). Lima: IEP.
- Flores-Crespo, P. & Ramírez, A. (2015). La Participación Social en la Escuela en México. Una Revisión de Literatura Madrid. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 13(3), pp. 77-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55141402005>
- Gutiérrez, V. (2011). *Tips de investigación*. Lima, Perú: Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Gamorran, A. & Dreeben, R. (1986). Coupling and control in educational

- organizations. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), pp. 612-632. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392966>
- Ganem, P. (2010). La participación social en educación. *Educare*, edición especial, pp. 7-12. Recuperado de <http://issuu.com/pecnacional/docs/renovacionespecial>
- Garmendia, J. (2006). La cultura de la empresa. En P. Bobadilla (Comp.), *Desarrollo organizacional en las ONGs*, (pp. 285-302). Lima: PACT/Perú.
- Gento, S. (1996). *Participación en la gestión educativa*. Madrid, España: Santillana.
- Gómez, L. (1994). La cultura de la empresa. En A. Marín (Ed.), *Sociología para la empresa*, (pp.131-153). Madrid, España: McGraw Hill.
- González, A. (2000). Innovación Organizacional. Retos y perspectivas. *Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS)*, Documento de trabajo. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/cips/20120823042336/gonza4.pdf>
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Hasse, P. & Krücken, G. (2014). Coupling and decoupling in education. En B. Holzer (Ed.), *From Globalization to World Society*, (pp.197-214). New York, U.S.A.: Routledge.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica: el ejemplo de las ciencias del deporte*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Hernández, C. (2013). Modalidades de participación social en educación básica. *Argumentos Estudios Críticos de la Sociedad*, 26(72), pp. 167-189. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/595/59528835009.pdf>
- Hernández, R. (2009). *Prácticas prometedoras de desempeño institucional asociadas al nivel de logro académico de las escuelas. Lecciones desde escuelas secundarias con mejores niveles de rendimiento en el Estado de Chihuahua*. En: X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz.
- Incio, N. (2015). *Sentido subjetivo de la participación de madres y padres en la institución educativa N°58 Mary Ward* (Tesis de maestría en Psicología Comunitaria). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Instituto Apoyo y Consorcio de Investigación Económica y Social. (2002). *Hacia una mejor gestión de los centros educativos en el Perú: el caso de Fe y Alegría*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/17/006.%20Hacia%20una%20mayor%20autonom%C3%ADa%20y%20mejor%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20centros%20educativos%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Jiménez, J. (2008). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. BARATARIA. *Revista Castellano-Manchego de Ciencias Sociales*, (9), pp. 189-203. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i9.186>
- Jurado Nacional de Elecciones. (2008). *Guía de participación ciudadana en el Perú*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B3465D6F1868627205257CD7005DE4B8/\\$FILE/1_pdfsam_Guia_de_participacion_ciudadana.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B3465D6F1868627205257CD7005DE4B8/$FILE/1_pdfsam_Guia_de_participacion_ciudadana.pdf)
- Lavado, P., Cueto, S., Yamada, G. & Wensjoe, M. (2014). El efecto de Fe y Alegría sobre el desempeño escolar en segundo de primaria: explorando el sorteo en el ingreso como experimento natural. *Universidad del Pacífico y Grupo de Análisis para el Desarrollo*, Documento de discusión DD1407.
- Latapí, P. (2005). La participación de la sociedad en la definición de políticas públicas de educación: el caso de Observatorio Ciudadano de la Educación. *Perfiles educativos*, 27(107), pp. 7-39. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v27n107/n107a02.pdf>
- Lefebvre, H. (1976). *Espacio y política*. Barcelona, España: Península.
- Lopreite, D. (2000). Desempeño Institucional y Control Democrático: La experiencia del Defensor del Pueblo de la Nación en la regulación de servicios públicos en Argentina. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Documento de trabajo. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/becas/20110112033722/lopreite.pdf>
- Ley N° 28740. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa. El Peruano. Lima, 23 de mayo de 2006.
- Ley N.° 28302. Ley que modifica el artículo 73° de la Ley N.° 28044, Ley General de Educación. El Peruano . Lima, 27 de julio de 2004.
- Ley N.° 28044. Ley General de Educación. El Peruano. Lima, 29 de julio de 2003.
- Ley N.° 23384. Ley General de Educación. El Peruano. Lima, 18 de mayo de 1982.
- Marín, A.L. (Ed.). (1997). *Sociología para la empresa*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ministerio de Cultura. (s/f). *Participación ciudadana*. Recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/04/3manualparticipciudadana.pdf>
- Mascareño, A. (2007). Sociología de la solidaridad. La diferenciación de un sistema global de cooperación. *Revista del Magíster en Análisis Sistemico*

- Aplicado a la Sociedad*, (2), pp. 35-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311249719004>
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340-363. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Morales, A. (1994). Diagnóstico y soluciones del conflicto organizativo. En A. Marín (ed.), *Sociología para la empresa*, (pp.369-408). Madrid, España: McGraw Hill.
- Mujica, M. & Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), pp. 290-304. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Muñoz, F., Nakano, T. & Llosa, E. (2008). Los caminos cruzados de la participación en educación: entre el mejoramiento de la calidad y la formación de ciudadanos. *Crónicas urbanas, análisis y perspectivas urbano regionales*, 12(13), pp. 118-125. Recuperado de http://www.guamanpoma.org/cronicas/13/parte_2.pdf
- Muñoz, A. (Noviembre, 2016). *La relación entre desempeño individual y desempeño institucional*. En: XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago.
- Páez, D. & Zubieta, E. (2004). Cultura y psicología social. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos & E. Zubieta (coords.), *Psicología social, cultural y educación*, (pp.25-44). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Pareja, J. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educ.Educ*, 12(1), pp. 137-152. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Parra, J. & Wodon, Q. (2011). *Escuelas religiosas en América Latina: estudios de caso sobre Fe y Alegría*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/141061468331809734/Escuelas-religiosas-en-America-Latina-estudios-de-caso-sobre-Fe-y-Alegr-237-a>
- Parsons, T. (1976). La clase como sistema social: algunas de sus funciones en la sociedad americana. *Revista de educación*, (242), pp. 64-86.
- Perales, F. (2014). La participación social en educación: entre el habitus comunitario y la obligación administrativa CPU-e. Veracruz. *Revista educativa*, (19), pp. 86-119. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3023/La%20participaci%C3%B3n%20social%20en%20educaci%C3%B3n%20entre%20el%20habitus%20comunitario%20y%20la%20obligaci%C3%B3n%20administrativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perales, F. & Escobedo, M. (2016). La participación social en la educación: entre propuestas innovadoras y tradición educativa. *Revista Electrónica de*

- Investigación Educativa (REDIE)*, 18(1), pp. 69-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15543298005>
- Peschiera, R. (2010). *Un análisis sobre la interpretación de los diferentes actores en torno a la educación intercultural y bilingüe y sus políticas* (Tesis de maestría en Políticas Educativas). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Puig, T. (2004). Cultura de la participación. *Intervención Psicosocial*, 13(3), pp. 361-372. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1798/179817830005/>
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad*. Recuperado de http://www.academia.edu/28594434/Ragin_C._La_construcci%C3%B3n_de_la_investigaci%C3%B3n_social
- Rosales, G. (2017). Una aproximación metodológica al concepto de calidad en la educación universitaria. *Ciencia ergo sum*, 2(1), pp. 21-24. Recuperado de <https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/8067/6638>
- Sánchez, J. (2013). Participación educativa y mediación escolar: una nueva concepción en la escuela del siglo XXI. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (59), pp. 1-28. Recuperado de <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/jfcanovas2.pdf>
- Santizo, C. (2011). Gobernanza y participación social en la escuela pública. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, 16(50), pp. 751-773. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/140/14019000005.pdf>
- Southwell, M. (2014). *Ciudadanía y participación: bitácoras entre generaciones*. En: IX Foro Latinoamericano de Educación: la escuela ante nuevos desafíos: Participación, ciudadanía y nuevas alfabetizaciones, Buenos Aires.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Stojnic, L. & Cabrerizo, P. (2010). *Dilemas de la participación ciudadana en la gestión educativa: Estado actual de los Consejos Participativos de Educación (COPARE)*. Recuperado de <http://www.edugestores.pe/docs/dilemas-de-la-participacion-ciudadana-en-la-gestion-educativa-estado-actual-de-los-consejos-participativos-regionales-de-educacion-copare/>
- Stojnic, L. & Consiglieri, N. (2016). *Ser escuela, construir comunidad: factores de éxito del modelo de gestión Fe y Alegría*. Recuperado de <http://dars.pucp.edu.pe/publicacion/escuela-construir-comunidad-factores-exito-del-modelo-gestion-fe-alegria/>
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The America Economic Review*, 51(1), pp. 1-17.

- Téllez, G. (2002). *Pierre Bourdieu, conceptos básicos y construcción socioeducativa: Claves para su lectura*. Bogotá, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.
- Underhalter, E. (s.f.). Education. En S. Deneulin & L. Shahani (eds.), *An Introduction to the Human Development and Capability Approach. Freedom and Agency*, (pp.207-217). Londres, Inglaterra: Earthscan.
- Yin, R. (2002). *Case study research: Design and methods*. Londres, Inglaterra: Sage Publications. .
- Yuli, M., Sosa, D. & Araya, R. (2004). Escuelas experimentales autogestionadas. Participación de los padres. San Luis. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE) Fundamentos en Humanidades*, 5(10), pp. 99-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18401006>
- Weick, K. (2004). Educational Organizational as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 1-19. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2391875>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Recuperado de http://www.academia.edu/22780044/GESTI%C3%93N_DEL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL_CAMINOS_Y_HERRAMIENTAS
- Zurita, U. (2011). Los desafíos del derecho a la educación en México a propósito de la participación social y la violencia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, 16(48), pp. 131-158. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662011000100007&lng=es&tlng=en

8. ANEXOS

Anexo 01: Instrumentos de recojo de información

Guía n° 01 – Entrevista individual Sub-Director(a)

Entrevista (individual) al (la) Sub-Director(a) de la I.E.	Guía de conducción
Duración	1 h (Aprox.)
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar de manera longitudinal e histórica los cambios en la gestión educativa de la I.E. FyA n° 02. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en la I.E. FyA n° 02.
3. Presentación del entrevistado	Objetivo: Generar una perfil del Sub-Director/a entrevistado/a.
• Nombre	
• Edad	
• Profesión	
• Último grado o título obtenido	
• Tiempo que viene siendo parte de la comunidad Fe y Alegría	
• Tiempo que viene (o ejerció) ejerciendo el cargo de sub-director/a	
• Sub-Dirección a cargo	
• Experiencia profesional	
4. Tema: Cultura organizacional	Check <input type="checkbox"/>
Sub-Directora, empecemos la reunión, conversando un poco sobre <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa (ba) para usted formar parte de FyA? ➤ ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferentes, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? ➤ ¿Qué significa o implica ser Sub-Director(a) de FyA? ➤ De los diferentes espacios que conforman la IE, ¿en qué espacios se siente más a gusto trabajando? (por ejemplo, compartiendo entre padres en la reunión de APAFA, en junta de profesores, entre los alumnos, etc). ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en maestros, padres y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.

Entrevista (individual) al (la) Sub-Director(a) de la I.E.	Guía de conducción		
➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA?			
5. Tema: El espacio de participación	Check		
<p>Sub-Directora hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización, me refiero por ejemplo a la APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuántos grupos organizados hay/había en su institución educativa?(80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones?, ¿quiénes participan(ban)? (80's, 90's y actualidad) <p>Para encausar las actividades donde interviene,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué textos o fuentes oficiales científicas, religiosas o de otro tipo utiliza/utilizaba para guiar su labor? (80's, 90's y actualidad) ➤ En particular, ¿qué acciones realizo o ejecuto producto o influenciado por estos textos? (80's, 90's y actualidad) <p>Sub-Director/a,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Considera que su I.E. aplica mecanismos que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿por qué piensa o está convencida de eso? <p>Hasta el momento hemos mencionado organizaciones formales; es decir, organizaciones que directamente forman parte de la gestión educativa. Sin embargo, sabemos que hay organizaciones informales; es decir, organizaciones que no figuran explícitamente pero que intervienen de manera paralela en el manejo de la institución de manera indirecta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe algún grupo organizado dentro de la Institución Educativa que tenga estas características? (80's, 90's y actualidad) <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación (80's, 90's y actualidad),</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se incorporaban elementos participativos en la práctica pedagógica dentro de la I.E. a lo largo de su experiencia? ➤ ¿Cómo ayuda(ba) esto en la mejora de los resultados de aprendizaje?, ¿por qué? ➤ ¿Cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula?, ¿por qué? 	<p>Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la labor directiva. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.</p>		
6. Tema: Gestión Educativa	Check		

Entrevista (individual) al (la) Sub-Director(a) de la I.E.	Guía de conducción	
<p>En torno al tema de liderazgo político,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera que tienen o han tenido las autoridades de la I.E.? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema del rol directivo y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar la participación de sus alumnos u otros miembros de la comunidad? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su institución educativa? 	<p>Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.</p>	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Implementa o se implementaba en su I.E. algún tipo de mecanismo de control y seguimiento para medir o tener una noción de cómo se desarrolla la participación en las diferentes reuniones o actividades que congregan en el año a docentes, padres y alumnos? ➤ ¿Cuáles y en qué consisten estos tipos de mecanismos de control y seguimiento? 	<p>Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.</p>	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias.	

Guía n° 02 – Entrevista individual o grupal docente(s)

Entrevista (individual o grupal) docente(s) (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar de manera longitudinal e histórica los cambios en la gestión educativa de la I.E. FyA n° 02. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en la I.E. FyA n° 02. 	
3. Presentación del entrevistado		
• Nombre(s)	Objetivo: Generar un perfil de los/las docentes	
• Edad(es)		
• Nivel/Sección que enseñan (enseñó)		
• Tiempo que llevan trabajando (trabajó) en la IE		
• Especialidad		
• Curso que enseña(ó) en el colegio		
• Antecedentes profesionales		
4. Cultura organizacional	Check	
<p>Profesor(a/e)s, empecemos la reunión, conversando un poco sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes laborar en FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué significa o implica ser docente de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ De los diferentes espacios (por ejemplo, el aula, la sala de profesores, las reuniones con sus pares de la especialidad, etc) que conforman la I.E., ¿en qué espacios se siente más a gusto laborando o reuniéndose con sus colegas, alumnos, padres de familia o directivos? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en sus alumnos, sus padres de familia y sus compañeros/as para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	

Entrevista (individual o grupal) docente(s) (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
5. Tema: El espacio de participación	Check	
<p>Profesor(a/e)s hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización, me refiero a APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen a los padres de familia, colegas y alumnado en general? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Quiénes son las personas de la comunidad que más participan en tales sesiones?, ¿cómo se llevaban o se llevan a cabo tales sesiones? (80's, 90's y actualidad) <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., colegas o padres de familia influyen como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando están entre sus colegas o con otras personas? <p>Profesor(a/e)s</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.?, ¿cómo se evidencia en la práctica? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan?, ¿quiénes participaban en ellas? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿se incorporaba o incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica? ➤ ¿cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 	<p>Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.</p>	
6. Tema: Gestión Educativa		Check

Entrevista (individual o grupal) docente(s) (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera, usted reconoce en sus autoridades? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 	Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones dentro de la escuela? ➤ ¿En qué consiste (ía) este tipo/s de sanciones? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias profesor(a/e)s.	

Guía n° 03 – Entrevista individual o grupal estudiante(s)

Entrevista (individual o grupal) estudiante(es) (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su IE. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su IE. 	
3. Presentación del entrevistado		
• Nombre(es)	Objetivo: Generar un perfil de los/las estudiantes	
• Edad(es)		
• Nivel/Sección (solo si es alumna que cursa estudios en la actualidad)		
• ¿A qué se dedica?		
• Tiempo que llevan estudiando (estudiaron) en la IE		
4. Tema: Cultura organizacional	Check	
Chicos(as), empecemos la reunión, conversando un poco sobre <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa(ba) para ustedes ser parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferentes, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? ➤ ¿Qué significa o implica ser estudiante de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en sus maestros, sus padres y sus compañeros/as para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
5. Tema: El espacio de participación	Check	
Ahora chicos, tocamos ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos, concentremos en aquellos que tienen un grado de organización, me refiero a APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado, <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen a sus padres, compañeros y maestros? 	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.	

Entrevista (individual o grupal) estudiante(es) (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podría mencionar aquellos en lo que ustedes recuerden? ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones? <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., docente o sus padres los instruyen o le han hablado como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como participar en una reunión dentro del colegio cuando están entre sus compañeros o con otras personas? <p>Chicos(as),</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿cómo se evidencia eso en la práctica? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a chicos y chicas del colegio, a sus padres o docentes,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿si incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica en el aula? ➤ ¿Cómo ayuda o ayudaba esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 		
6. Tema: Gestión Educativa	Check	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo cree que tiene o tenían sus autoridades? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 	Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	

Entrevista (individual o grupal) estudiante(es) (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones dentro del aula? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones? 	Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias chicos.



Guía n° 04 – Entrevista grupal miembros de familia

Entrevista grupal padre(s) o madre(s) de familia (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 	
3. Presentación del entrevistado(s)		
• Nombre(s)	Objetivo: Generar un perfil de los padres y madres participantes	
• Edades		
• A qué se dedica/en qué trabaja		
• Cuántos hijos/as estudian(aba/n) en la escuela		
• Nivel/Sección de sus hijos/hijas (estaban)		
• Tiempo que forma(o) parte de FyA		
• Porque decidió poner a su hijo/hija en FyA		
4. Tema: Cultura organizacional	Check	
Señor(es) y señora(s) comencemos conversando un poco sobre <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ Según lo que han observado o según lo que piensa, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferentes, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué significa implica ser padre o madre de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en los maestros, otros padres y sus hijos/as para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA desde la perspectiva de los padres y madres	
5. Tema: El espacio de participación	Check	
Hace un momento tocamos ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E., concentremos en aquellos espacios que tienen un grado de organización, me refiero a comisiones, APAFA, misas, sesiones para planificar el año escolar, bingos, kermesse, etc. En relación a lo mencionado,	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la participación de padres y madres. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.	

Entrevista grupal padre(s) o madre(s) de familia (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen a padres, alumnos y maestros que más recuerde? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones?, ¿qué personas participaban en ellas? <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., docente u otro los instruyen o le han hablado como participar en una reunión en la escuela? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como participar en una reunión dentro del colegio cuando están entre sus compañeros o con otras personas? (80's, 90's y actualidad) <p>Señor(es) y señora(s),</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.?, ¿por qué? (80's, 90's y actualidad) <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a chicos y chicas del colegio, a sus padres o docentes,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cree que enseñar a participar a sus hijos e hijas en la escuela les ha ayudado a mejorar los resultados de aprendizaje o que se proponga el trabajo en equipo o colaborativo a sus hijos? ➤ ¿Cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que enseñar a participar a sus hijos e hijas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 		
6. Tema: Gestión Educativa	Check	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera que debe tener o tenían sus autoridades? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? 	<p>Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.</p>	

Entrevista grupal padre(s) o madre(s) de familia (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 				
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Check</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>	Check	
Check				
Por último, <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones o actividades que realiza la IE? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿En qué consiste (a) este tipo/s de sanciones? 	Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.			
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias señor y señora.			



Guía n° 05 – Entrevista individual al/la representante de la Congregación de las Hermanas del Amor de Dios

Entrevista individual al/la representante de la Congregación de las Hermanas del Amor de Dios		Guía de conducción	
Duración		1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador		Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión		La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 	
3. Presentación del entrevistado		Objetivo: Generar un perfil del/de la representante de la congregación de las Hermanas del Amor de Dios	
• Nombre			
• Edad			
• Profesión			
• Último grado o título obtenido			
• Tiempo que forma parte de la comunidad Fe y Alegría			
• Cargo que ejerce en la I.E.			
• Funciones que cumple en la I.E.			
• Experiencia profesional			
4. Tema: Cultura organizacional		Check	
Hermana, empecemos la reunión, conversando un poco sobre <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para usted formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferentes, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en maestros, padres y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? (80's, 90's y actualidad) 		Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
5. Tema: El espacio de participación		Check	
Hace unos minutos tocamos ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización, me refiero a APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado, <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por lo observado o lo que recuerda, ¿Cuántos grupos organizados hay/había en su institución educativa? (80's, 90's y actualidad) 		Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la labor directiva. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.	

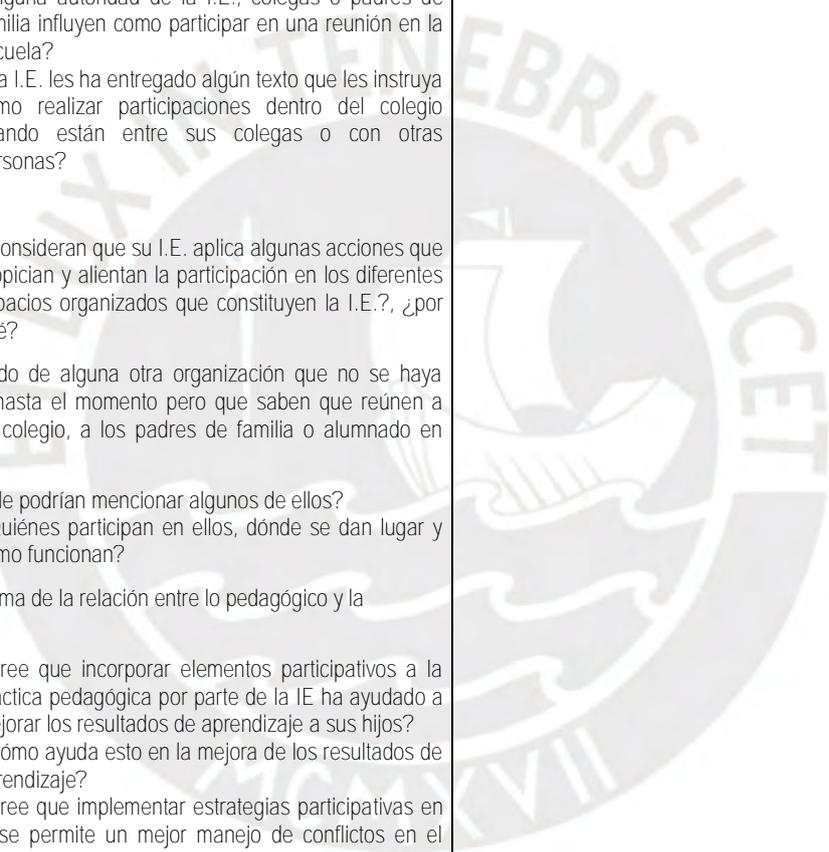
Entrevista individual al/la representante de la Congregación de las Hermanas del Amor de Dios	Guía de conducción	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podría mencionar todas ellas o alguna de ellas o aquellos con los que trabaja o tiene más afinidad? ➤ ¿De qué grupo organizado dentro de la institución educativo es/fue miembro, interviene o participa? ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones?, ¿quiénes participan en tales sesiones? <p>Para encausar las actividades donde interviene,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué textos científicos, religiosos o de otro tipo o fuentes oficiales de su I.E. y del MINEDU utiliza/utilizaba para guiar su labor? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿qué acciones realizo o ejecuto producto o influenciado por estos textos? <p>Hermana,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿considera que su I.E. aplica mecanismos que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿cómo se evidencia eso en la práctica? <p>Hasta el momento hemos mencionado organizaciones formales: es decir, organizaciones que directamente forman parte de la gestión educativa. Sin embargo, sabemos que hay organizaciones informales; es decir, organizaciones que no figuran explícitamente pero que intervienen en el manejo de la institución de manera indirecta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe al grupo organizado dentro de la I.E. que denomina informal? (80's, 90's y actualidad) <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se incorporan o incorporaban elementos participativos a la práctica pedagógica ayuda/ha ayudado a mejorar los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 		
6. Tema: Gestión Educativa	Check	
<p>En torno al tema de liderazgo político,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera que tienen o tenían sus autoridades en la I.E.? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar la participación de los alumnos u otros miembros de la comunidad? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su institución educativa? 	Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	

Entrevista individual al/la representante de la Congregación de las Hermanas del Amor de Dios	Guía de conducción
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Implementa en su I.E. algún tipo de mecanismo de control y seguimiento para medir o tener una noción de cómo va o se desarrolla la participación en las diferentes reuniones o actividades que congregan en el año a docentes, padres y alumnos? ➤ Desde su punto de vista, ¿han funcionado como esperaba? ➤ ¿Existe algún tipo de sanción? (80's, 90's y actualidad) 	<p>Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.</p>
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias.

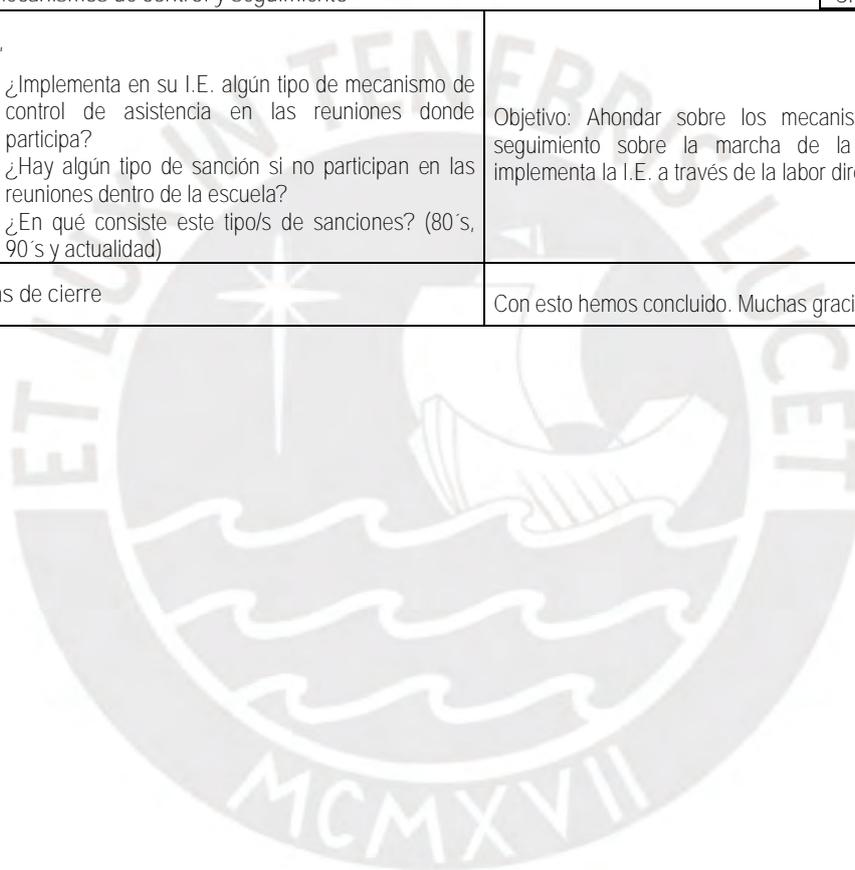


Guía n° 06 – Entrevista individual o grupal Representante del CONEI

Entrevista (individual o grupal) Representante del CONEI	Guía de conducción			
Duración	1 h (Aprox.)			
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?			
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 			
3. Presentación del entrevistado	Objetivo: Generar una perfil del/la representante del CONEI			
• Nombres				
• Edades				
• Nivel/Sección que enseñan/hijo(a)				
• Llegada a la I.E.				
• Tiempo que llevan trabajando en la I.E./en qué trabaja				
• Especialidad				
• Curso que enseña en el colegio				
• A qué se dedica actualmente				
4. Tema: Cultura organizacional	Check			
<p>Señor(a/e)s, empecemos la reunión, conversando un poco sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes laborar en FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué significa o implica ser representante del CONEI de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en sus alumnos, sus padres de familia y sus compañeros/as para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.			
5. Tema: El espacio de participación	Check			
Señor(a/e)s hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización,	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.			

Entrevista (individual o grupal) Representante del CONEI	Guía de conducción	
<p>por ejemplo me refiero a reuniones de coordinadores. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen a los padres de familia, colegas y alumnado en general? ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones?, ¿quiénes interviene? <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., colegas o padres de familia influyen como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando están entre sus colegas o con otras personas? <p>Señor(a/e)s</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.?, ¿por qué? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cree que incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica por parte de la IE ha ayudado a mejorar los resultados de aprendizaje a sus hijos? ➤ ¿Cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 		
6.Tema: Gestión Educativa		
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera que tienen sus autoridades? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? 	<p>Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.</p>	

Entrevista (individual o grupal) Representante del CONEI	Guía de conducción	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 		
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento		Check <input type="checkbox"/>
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Implementa en su I.E. algún tipo de mecanismo de control de asistencia en las reuniones donde participa? ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones dentro de la escuela? ➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones? (80's, 90's y actualidad) 	<p>Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.</p>	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias.	



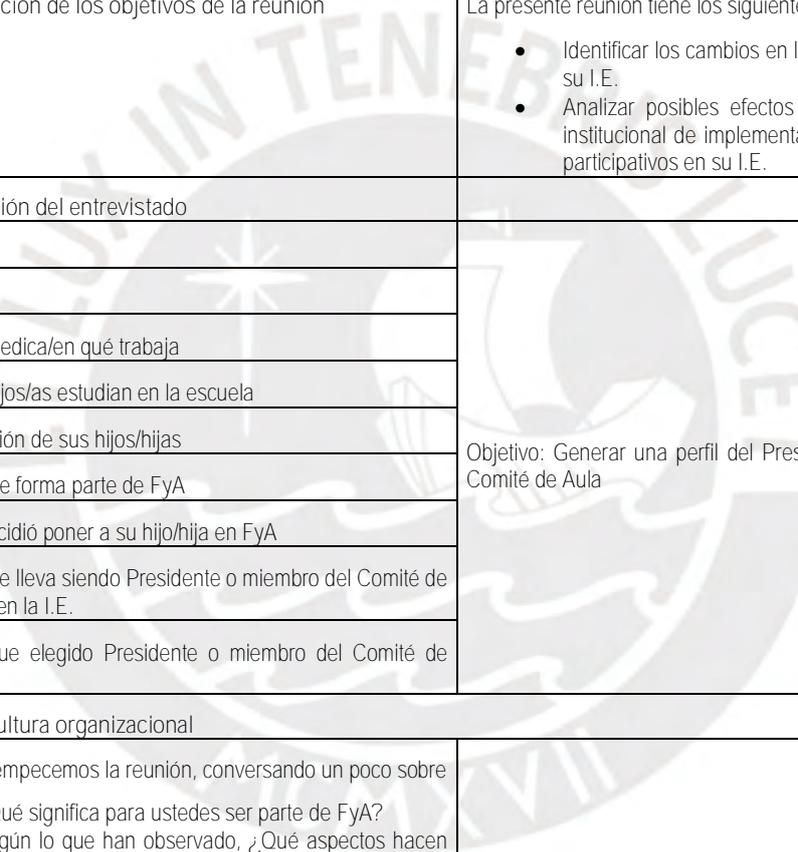
Grúa n° 07 – Entrevista grupal Comité de Vigilancia

Entrevista grupal Comité de Vigilancia	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 	
3. Presentación del entrevistado	Objetivo: Generar una perfil del Presidente o miembro del Comité de vigilancia	
• Nombre(s)		
• Edad(es)		
• A qué se dedica/en qué trabaja		
• Cuántos hijos/as estudian en la escuela		
• Nivel/Sección de sus hijos/hijas		
• Tiempo que forma parte de FyA		
• Porque decidió poner a su hijo/hija en FyA		
• Tiempo que lleva siendo miembro Presidente del Comité de Vigilancia en la I.E.		
• ¿Cómo fue elegido Presidente o miembros del Comité de Vigilancia?		
4. Tema: Cultura organizacional	Check	
SR (A) del comité de vigilancia, empecemos la reunión, conversando un poco sobre <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes ser parte de FyA? ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? ➤ ¿Qué significa o implica ser del comité de vigilancia de FyA? ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en la directiva, docentes y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
5. Tema: El espacio de participación	Check	
Señores hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes	

Entrevista grupal Comité de Vigilancia	Guía de conducción		
<p>aqueellos que tienen un grado de organización, me refiero a APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen directivos, docentes y alumnado en general? ➤ Como presidente del comité de vigilancia o miembro del comité de vigilancia, ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿En qué medida interviene o participa en tales sesiones o reuniones?, ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones? y ¿Quiénes son los grupos o personas de la comunidad que más participan en tales sesiones? <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., directivos o docentes le han instruido sobre como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando está en alguna sesión en el comité de vigilancia? <p>Sr/a(s),</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y allentan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿cómo se evidencia eso en la práctica? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿cree que incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica, es decir, en la enseñanza que se imparte sus hijos ayuda a sus hijo/s, mejora sus resultados de aprendizaje (por ejemplo, sacar mejores notas)? ➤ ¿cómo cree ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que el hecho que sus hijos aprendan a reunirse con otros chicos de su salón o tomen decisiones en conjunto en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 	<p>que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.</p>		
6. Tema: Gestión Educativa	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1189 1848 1278 1879">Check</td> <td data-bbox="1278 1848 1383 1879"></td> </tr> </table>	Check	
Check			

Entrevista grupal Comité de Vigilancia	Guía de conducción	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera usted identifica en sus autoridades? <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 	<p>Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.</p>	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones dentro de la escuela como presidente o miembro del Comité de Vigilancia? ➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones? 	<p>Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.</p>	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias.	

Grua n° 08 – Entrevista individual o grupal Comité de Aula

Entrevista (individual o grupal) Comité de Aula	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 	
3. Presentación del entrevistado	 <p data-bbox="863 1153 1396 1205">Objetivo: Generar un perfil del Presidente o miembro del Comité de Aula</p>	
• Nombre(s)		
• Edad(es)		
• A qué se dedica/en qué trabaja		
• Cuántos hijos/as estudian en la escuela		
• Nivel/Sección de sus hijos/hijas		
• Tiempo que forma parte de FyA		
• Porque decidió poner a su hijo/hija en FyA		
• Tiempo que lleva siendo Presidente o miembro del Comité de Vigilancia en la I.E.	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
• ¿Cómo fue elegido Presidente o miembro del Comité de Aula?		
4. Tema: Cultura organizacional	<p data-bbox="272 1467 847 1500">Señor(a/e)s, empecemos la reunión, conversando un poco sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes ser parte de FyA? ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? ➤ ¿Qué significa o implica ser presidente o miembro del comité de aula de FyA? ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en la directiva, docentes y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? 	
Señor(a/e)s, empecemos la reunión, conversando un poco sobre		
➤ ¿Qué significa para ustedes ser parte de FyA?		
➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA?		
➤ ¿Qué significa o implica ser presidente o miembro del comité de aula de FyA?		
➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en la directiva, docentes y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones?	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en la directiva, docentes y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones?		
➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA?		
➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA?		
➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA?		
5. Tema: El espacio de participación	Check	
Señor(a/e)s hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización, me refiero a	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes	

Entrevista (individual o grupal) Comité de Aula	Guía de conducción	
<p>APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen directivos, docentes y alumnado en general? ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿En qué medida interviene o participa en tales sesiones o reuniones? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones? <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., directivos o docentes influyen como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando están entre directivos o con otras personas? <p>Señor(a/e)s,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y allentan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿por qué piensan o están convencidos de eso? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿cree que incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica ha ayudado a sus hijos a mejorar sus resultados de aprendizaje? ➤ ¿cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 	<p>que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.</p>	
6. Tema: Gestión Educativa	Check	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera tiene sus autoridades? <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 	<p>Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.</p>	

Entrevista (individual o grupal) Comité de Aula	Guía de conducción	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
Por último, <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Implementa en su I.E. algún tipo de mecanismo de control de asistencia o se sienten observados por sus docentes en las reuniones donde participa? ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones dentro del aula? ➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones? 	Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias.	



Guía n° 09 – Entrevista individual o grupal Delegado de Aula

Entrevista (individual o grupal) Delegado de Aula	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 	
3. Presentación del entrevistado		
• Nombre	Objetivo: Generar un perfil del/la delegado de aula.	
• Edad		
• Nivel/Sección que cursa(ba)		
• Tiempo que llevan estudiando en la I.E.		
• ¿Cómo fuiste elegido delegado de aula?		
4. Tema: Cultura organizacional	Check	
<p>Delegados de aula empecemos la reunión, conversando un poco sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes ser parte de FyA? ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? ➤ ¿Qué significa o implica ser presidente del comité de aula de FyA? ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en la directiva, docentes y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
5. Tema: El espacio de participación	Check	
<p>Señorita/joven (o mencionar el nombre) hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización, me refiero a APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen directivos, docentes y alumnado en general? ➤ ¿Cuáles son tus funciones como delegado de aula? ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones? 	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.	

Entrevista (individual o grupal) Delegado de Aula	Guía de conducción	
<p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., directivos o docentes influyen como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando están entre directivos o con otras personas? <p>Delegados de aula,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿por qué piensan o están convencidos de eso? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cree que reunirse con tus amigos, tomar decisiones en conjunto, dialogar entre tus compañeros te ayuda o ayuda a tus compañeros a mejorar sacar mejores notas? ➤ ¿cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Por qué piensas eso? ➤ ¿Cree que reunirse con tus amigos, tomar decisiones en conjunto con ellos, dialogar, entre otras actividades en la escuela permite un mejor manejo de solucionar conflictos en el aula? 		
6. Tema: Gestión Educativa	Check	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera tienen sus autoridades? <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades tu participación o la de tus compañeros en reuniones o actividades de la I.E.? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 	Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Implementa en su I.E. algún tipo de mecanismo de control de asistencia? ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones como delegado de aula? 	Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E.	

Entrevista (individual o grupal) Delegado de Aula	Guía de conducción
➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones?	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias.



Guía n° 10 – Entrevista individual Alcalde (sa) del Municipio Escolar

Entrevista individual Alcalde(sa) del Municipio Escolar	Guía de conducción
Duración	1 h (Aprox.)
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E.
3. Presentación del entrevistado	Objetivo: Generar un perfil del/la Alcalde(sa) del Municipio Escolar
• Nombre	
• Edad	
• Nivel/Sección que cursa(ba)	
• Tiempo que llevan estudiando en la I.E.	
• ¿Cómo fuiste elegido delegado de aula?	
4. Tema: Cultura organizacional	Check
Alcalde(za), empecemos la reunión, conversando un poco sobre <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes ser parte de FyA? ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? ➤ ¿Qué significa o implica ser presidente/a estudiantil de FyA? ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en la directiva, docentes y alumnos para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.
5. Tema: El espacio de participación	Check
Alcalde (sa) hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización, me refiero a APAFA, comité de aula, comité de vigilancia, etc. En relación a lo mencionado, <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen directivos, docentes y alumnado en general? ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones? 	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.

Entrevista individual Alcalde(sa) del Municipio Escolar	Guía de conducción	
<p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., directivos o docentes influyen como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando están entre directivos o con otras personas? <p>Mencionar el nombre del/la alumno(a),</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿por qué piensan o están convencidos de eso? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Crees que incorporar elementos participativos a las actividades en el aula ayuda a mejorar los resultados de aprendizaje de tus compañeros? (es decir, sacar mejores notas, ser más sociales, etc) ➤ ¿cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que implementar reunirse más con tus compañeros y hablar sobre diferentes temas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 		
6. Tema: Gestión Educativa	Check	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo identifica u observa en sus autoridades? <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar las autoridades del colegio tu participación en reuniones o actividades de la I.E.? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 	Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.	
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participas en las reuniones dentro del aula? ➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones? 	Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E.	

Entrevista individual Alcalde(sa) del Municipio Escolar	Guía de conducción
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias.

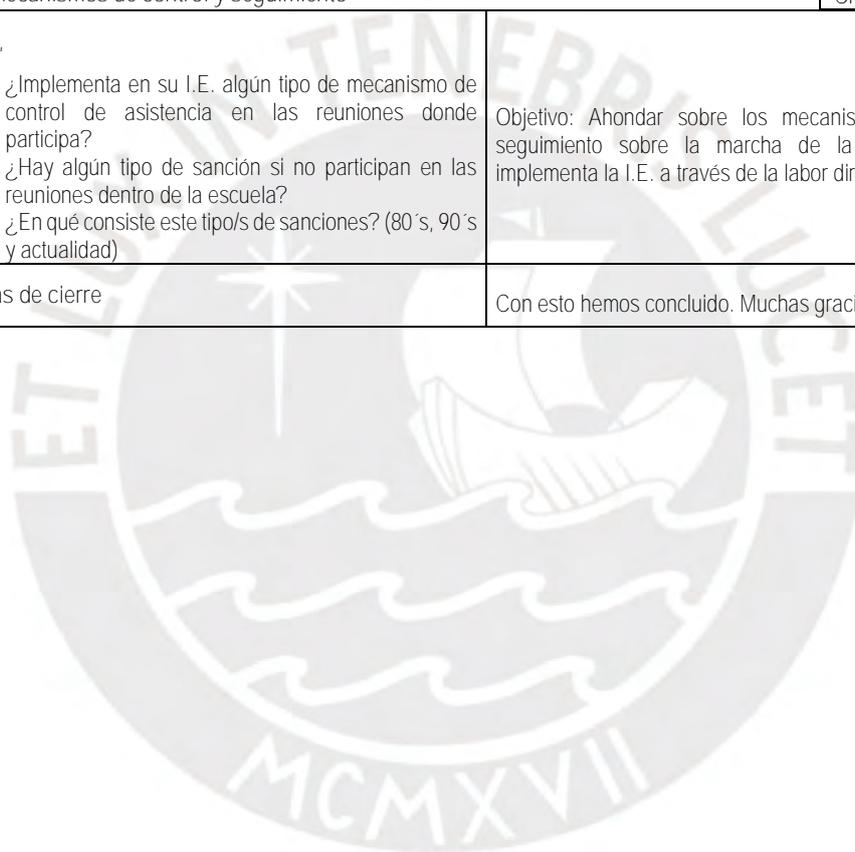


Guía n° 11 – Entrevista individual o grupal Coordinador(es) de Área

Entrevista (individual o grupal) Coordinador(es) de Área (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	<p>La presente reunión tiene los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 	
3. Presentación del entrevistado		
• Nombres		
• Edades		
• Nivel/Sección que enseñan		
• Llegada a la IE		
• Tiempo que llevan trabajando en la I.E.	Objetivo: Generar una perfil del/la coordinador/a	
• Especialidad		
• Curso que enseña en el colegio		
• Antecedentes profesionales		
4. Tema: Cultura organizacional	Check	
<p>Profesor(e/a)s, empecemos la reunión, conversando un poco sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes laborar en FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué significa o implica ser coordinadora de área de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en sus alumnos, sus padres de familia y sus compañeros/as para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
5. Tema: El espacio de participación	Check	
Profesor (e/a)s hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización,	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes	

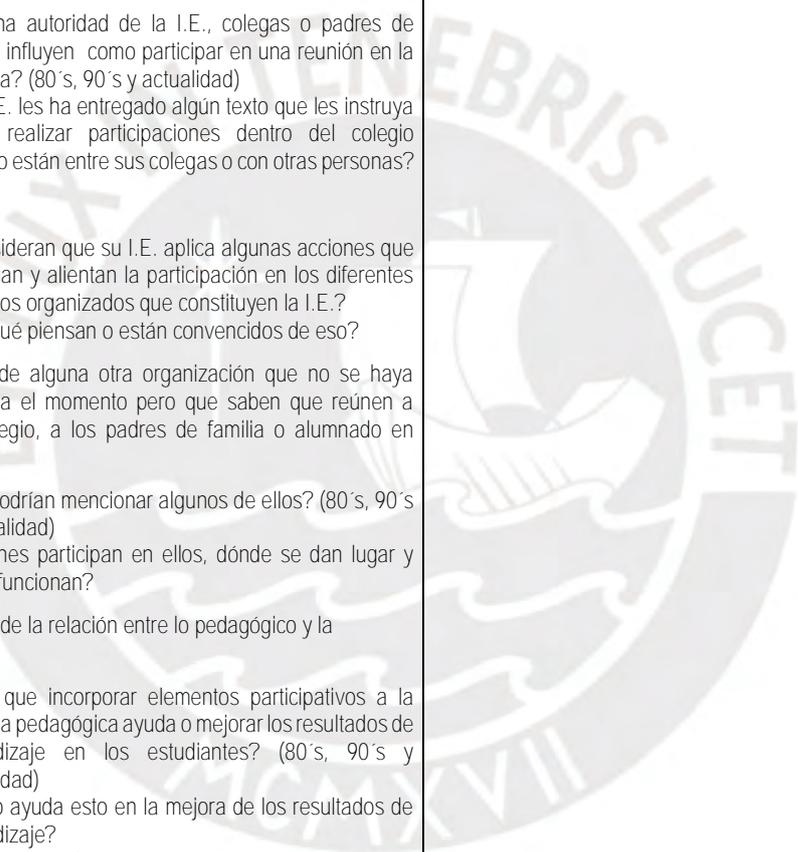
Entrevista (individual o grupal) Coordinador(es) de Área (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
<p>por ejemplo me refiero a reuniones de coordinadores. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen a los padres de familia, colegas y alumnado en general? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones? <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., colegas o padres de familia influyen como participar en una reunión en la escuela? ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando están entre sus colegas o con otras personas? (80's, 90's y actualidad) <p>Profesor (e/a)s,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿por qué piensan o están convencidos de eso? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿cree que incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica ayuda a los estudiantes a tener mejores resultados? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿Cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? 	<p>que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.</p>	
6.Tema: Gestión Educativa	Check	
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera tienen sus autoridades? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? 	<p>Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.</p>	

Entrevista (individual o grupal) Coordinador(es) de Área (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 		
7.Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Implementa en su I.E. algún tipo de mecanismo de control de asistencia en las reuniones donde participa? ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones dentro de la escuela? ➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias profesor/a.	



Guía n° 12 – Entrevista individual o grupal miembro(s) del Comité de Gestión

Entrevista (individual o grupal) miembro(s) del Comité de Gestión (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
Duración	1 h (Aprox.)	
1. Bienvenida y presentación del entrevistador	Soy tesista y estudiante de sociología de la PUCP. De antemano, le agradezco su cooperación. Esta investigación ahonda sobre la influencia de las transformaciones en el desempeño institucional de la I.E. Fe y Alegría n° 02. Cabe resaltar que toda la información recogida será utilizada para fines meramente académicos. ¿Me permite grabar la conversación?	
2. Presentación de los objetivos de la reunión	La presente reunión tiene los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la gestión educativa de su I.E. • Analizar posibles efectos sobre el desempeño institucional de implementar y ejecutar procesos participativos en su I.E. 	
3. Presentación del entrevistado	Objetivo: Generar una perfil del/la coordinador/a	
• Nombres		
• Edades		
• Nivel/Sección que enseñan		
• Llegada a la I.E.		
• Tiempo que llevan trabajando en la I.E.		
• Especialidad		
• Curso que enseña en el colegio		
• Antecedentes profesionales		
4. Tema: Cultura organizacional	Check	
Profesor(e/a)s, empecemos la reunión, conversando un poco sobre <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa para ustedes laborar en FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ Según lo que han observado, ¿Qué aspectos hacen único, especial o diferente, de otras instituciones educativas religiosas, públicas o privadas, formar parte de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué significa o implica ser coordinador de Comité de Gestión de FyA? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué fortalezas y dificultades encuentra en sus alumnos, sus padres de familia y sus compañeros/as para realizar diferentes actividades en conjunto, ponerse de acuerdo o tomar decisiones? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Qué valores rescata o rescataría de su experiencia en FyA? (80's, 90's y actualidad) 	Objetivo: Indagar sobre aspectos de la cultura organizacional de FyA.	
5. Tema: El espacio de participación	Check	
Profesor (e/a)s hemos tocado ligeramente el tema de los espacios que conforman la I.E. hace unos momentos. Ahora concentremos en aquellos que tienen un grado de organización,	Objetivo: Constatar cómo funcionan los espacios participativos (formales e informales) e identificar las fuentes que dirigen la participación estudiantil. Así como ver la relación entre pedagogía y participación.	

Entrevista (individual o grupal) miembro(s) del Comité de Gestión (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
<p>por ejemplo me refiero a reuniones de coordinadores. En relación a lo mencionado,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían decir algunos eventos o reuniones que se llevan a cabo en su I.E. que congreguen a los padres de familia, colegas y alumnado en general? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Dónde, en qué lugar, suele/solían realizarse las sesiones grupales donde usted interviene o participa? ➤ ¿Cómo suelen/solían llevarse a cabo tales sesiones? <p>Para desarrollar las actividades donde participa con otras personas dentro de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Alguna autoridad de la I.E., colegas o padres de familia influyen como participar en una reunión en la escuela? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿La I.E. les ha entregado algún texto que les instruya como realizar participaciones dentro del colegio cuando están entre sus colegas o con otras personas? <p>Profesor(e/a)s,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Consideran que su I.E. aplica algunas acciones que propician y alientan la participación en los diferentes espacios organizados que constituyen la I.E.? ➤ ¿por qué piensan o están convencidos de eso? <p>Han escuchado de alguna otra organización que no se haya mencionado hasta el momento pero que saben que reúnen a docentes del colegio, a los padres de familia o alumnado en general,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Me podrían mencionar algunos de ellos? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Quiénes participan en ellos, dónde se dan lugar y cómo funcionan? <p>Pasando al tema de la relación entre lo pedagógico y la participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿cree que incorporar elementos participativos a la práctica pedagógica ayuda o mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿cómo ayuda esto en la mejora de los resultados de aprendizaje? ➤ ¿cree que implementar estrategias participativas en clase permite un mejor manejo de conflictos en el aula? (80's, 90's y actualidad) 		
6.Tema: Gestión Educativa		
<p>En torno a la labor de las autoridades de su I.E.,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cualidades de liderazgo considera que debe tener un director o equipo directivo de una I.E.?, ¿observa estas cualidades en sus autoridades? (80's, 90's y actualidad) <p>Por otro lado, en relación al tema de las autoridades del colegio y participación,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sienten algún tipo de motivación por parte de sus autoridades para participar en diferentes eventos o reuniones dentro de su I.E.? (80's, 90's y actualidad) 	<p>Objetivo: Identificar elementos propios o característicos de la gestión educativa.</p>	

Entrevista (individual o grupal) miembro(s) del Comité de Gestión (80's, 90's y actualidad)	Guía de conducción	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cómo suele/solía incentivar sus autoridades su participación en reuniones o actividades de la I.E.? ➤ ¿Se implementan/implementaban dinámicas participativas en los espacios organizados de los cuales forma parte dentro de su I.E.? 		
7. Tema: Mecanismos de control y seguimiento	Check	
<p>Por último,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Implementa en su I.E. algún tipo de mecanismo de control de asistencia en las reuniones donde participa? (80's, 90's y actualidad) ➤ ¿Hay algún tipo de sanción si no participan en las reuniones dentro de la escuela? ➤ ¿En qué consiste este tipo/s de sanciones? (80's, 90's y actualidad) 	<p>Objetivo: Ahondar sobre los mecanismos de control y seguimiento sobre la marcha de la participación que implementa la I.E. a través de la labor directiva.</p>	
8. Palabras de cierre	Con esto hemos concluido. Muchas gracias profesor/a.	

Anexo 02: El ser parte de la I.E. FyA por período de análisis según entrevistas

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Significados de “Ser parte de FyA”	<ul style="list-style-type: none"> • Era servir a los pobres de menos recursos. • Estar en medio de un ambiente lleno de compañerismo***. • Bastante participación • Ambiente de respeto** y armonía**. • Lidiar con otro tipo de estudiante (más tranquilo, más disciplinado) • Desempeñar una labor docente menos laboriosa. • Un ambiente donde se evidenciaba fuertes lazos familiares** (un segundo hogar) y menos desprendimiento de padres a sus hijos. • La formación en valores***. • Educan a los padres para que sean responsables (a cargo de las hermanas). • Un respaldo emocional*** (Hermanas que dan apoyo emocional, dan consejos y saben escuchar) • Orgullo 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner bastante ganas, esfuerzo, dedicación, destacar, hacer las cosas bien. • Valorar lo que mis padres hicieron • Los valores*** que impartían, la disciplina (lo estricto), el orden y el trabajo cordial. • Preocupación constante por la mejora del docente**. • Mística** de mantenernos unidos. • La armonía** • El respeto** • El compañerismo***. • Retribuir lo que la institución nos ha dado. • El soporte emocional*** 	<ul style="list-style-type: none"> • Un respaldo, soporte o apoyo no sólo económico, sino también emocional*** • Una experiencia emocional y ética*** para la vida presente y futura • El encontrar el lugar que brinda la educación que se busca (calidad educativa) • El apropiarse de un carisma cristiano • El ir al encuentro de un desafío • Es una catapulta, una puerta, para el acceso a buenas oportunidades académicas y profesionales futuras tanto para alumnos como docentes**. • Es una experiencia de servicio incondicional y compañerismo*** • Es ser parte de una familia** y amical. • Es la búsqueda de la excelencia y la calidad educativa. • Es una mística**

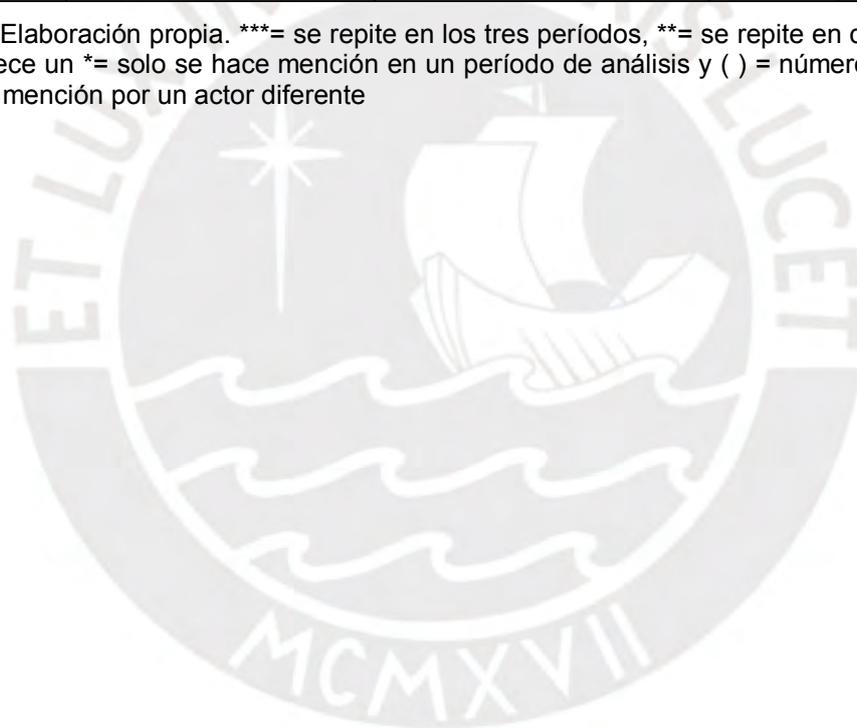
Fuente: Elaboración propia. ***= se repite en los tres períodos, **= se repite en dos períodos, si no aparece un *= solo se hace mención en un período de análisis y () = número de veces que se hace mención por un actor diferente

Anexo 03: La unicidad o característica únicas de la I.E. FyA por período de análisis según entrevistas

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Elementos únicos	<ul style="list-style-type: none"> • La educación de calidad para los más pobres • El liderazgo*** (la Dirección) (2) • La organización** • El amor • La alegría (el entusiasmo) (2) • Los espacios disponibles (para deportes o actividades) • La participación*** de los miembros de la comunidad en su conjunto • La familiaridad*** • La responsabilidad** (preocupados) (2) • La capacitación a docentes** • La innovación***(plantearse retos) • La solidaridad** • La calidad de la educación*** (calidad de los profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los momento de innovación*** en el plano: <ul style="list-style-type: none"> - Docente - Curricular - Nuevo rol Directivo - Ampliar redes/aliados - Nuevos conocimientos - La innovación (plantearse reto o inicio lleno de cambios) (3) • La infraestructura** (nueva). • Formación pedagógica y profesionalismo*** (2) • Liderazgo*** (2) • Trabajo en equipo (grupos de estudio o trabajo en Comités de Gestión) (2) • Sistematizar experiencias • La familiaridad*** • El orden** • Los valores** • La mística** • La participación*** (la colaboración conjunta) 	<ul style="list-style-type: none"> • La mística** (lo que nos lleva a ser diferentes a los demás) (2) • Formación en valores** (7) • Infraestructura** (talleres, multimedia, mantenimiento, limpieza y áreas verdes) (6) • Gestión compartida • Forma como quieren enseñar a salir adelante (emprendimiento) • Comunidad que rodea es emprendedora • La unión (2) • La solidaridad** (2) • El amor (enseñar padre a hijo) • La organización** (4) • El liderazgo*** (la dirección) (3) • El compromiso de cada maestro (o sentido de sacrificio o de padres) (7) • Un sentido de vocación • La capacitación constante de los docentes** • La calidad de los docentes*** • La responsabilidad** (5) • El rendimiento académico (compromiso) de los chicos (2) • FyA es una familia*** (vínculos) (6) • El consejo de los profesores o motivación o apoyo (4) • Forma de aprender • La enseñanza (6) • El compañerismo • La disciplina

			<ul style="list-style-type: none"> • El carisma (hacia Dios o de las hermanas o católico) (3) • El Orgullo • El orden** (2) • Las alianzas con otras instituciones • Hacer las cosas bien (lo mejor que se pueda) (2) • Uno de primeros, dejamos huella • La participación*** (cercanía profesor-padre) • La innovación*** o la vanguardia (plantearse reto) (3) • El respeto
--	--	--	--

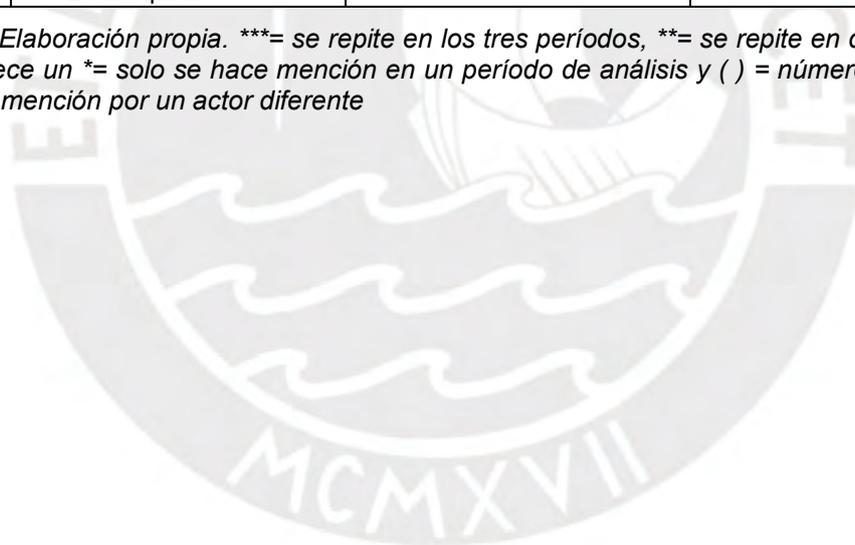
Fuente: Elaboración propia. ***= se repite en los tres períodos, **= se repite en dos períodos, si no aparece un *= solo se hace mención en un período de análisis y () = número de veces que se hace mención por un actor diferente



Anexo 04: Los valores de la I.E. FyA por período de análisis según entrevistas

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • La organización • La responsabilidad*** (3) • El trabajo ordenado** • La puntualidad** (2) • La solidaridad*** (2) • La unión*** • El respeto*** (2) • Se valora la necesidad • La honestidad*** • La innovación*** • La ecología • El trabajo con niños de familias disfuncionales • Los valores de la enseñanza • La disciplina*** 	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación*** • Búsqueda de lo mejor para los alumnos • La solidaridad*** • La responsabilidad*** (2) • La honestidad*** • La puntualidad** • La preocupación del padre por su hijo • La unión*** (entre padres o abastecer al colegio) • La limpieza • El orden** • La participación • El respeto*** • La disciplina*** 	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad*** (3) • El respeto*** (5) • El cariño (el amor entre todos, el amor al prójimo) (5) • La calidad • La solidaridad*** (8) • La honestidad*** (3) • La autorregulación • La autoformación • La disciplina*** (3) • La unión*** (3) • La confianza • La innovación*** • El apoyo al grupo (3) • Tener competencias y capacidades

*Fuente: Elaboración propia. ***= se repite en los tres períodos, **= se repite en dos períodos, si no aparece un *= solo se hace mención en un período de análisis y () = número de veces que se hace mención por un actor diferente*



Anexo 05: Los valores de la I.E. FyA por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
		Proyecto Educativo Institucional 1996-2000		Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980-1985	1986-1989	199-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir amor**** • Conocer al educando y ser ingenioso al hablarles (practicar la dulzura, la tolerancia*** y la paciencia) • Educar en libertad*** • La puntualidad • El perfeccionamiento de la propia actividad • La preparación diaria • No enseñar por rutina • Estudiar el carácter y capacidad de cada niño • No aplicar métodos memorísticos de enseñanza • Bondad y paciencia al explicar 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad, • Respeto*** y colaboración • Libertad*** y responsabilidad • Creatividad • Sensibilidad y solidaridad*** • Fe***, esperanza y amor****. 	<ul style="list-style-type: none"> • La fe*** • La tolerancia • La solidaridad*** • La libertad*** • La Responsabilidad** • El respeto*** • El Amor**** • La Honestidad • La tolerancia*** • El Civismo • La Voluntad 	<ul style="list-style-type: none"> • La fe*** • La tolerancia*** • La Responsabilidad*** • El respeto*** • La solidaridad*** • El Amor**** • La Honestidad • La Convivencia pacífica

Fuente: Elaboración propia. ****= se repite en los PEI disponibles, ***= se repite en tres períodos, **= se repite en dos períodos, si no aparece un *= solo se hace mención en un período de análisis y NA = No se tuvo información al respecto

Anexo 06: La visión de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional I 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980 - 1985	1986 - 1989	1990 - 1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	No se hace mención en el PEI de la visión de la IE.	Al 2005 nos vemos una comunidad educativa dinámica con participación responsable de todos, abiertos a los cambios de la ciencia y del contexto social, en la que se desarrollan capacidades y valores, en un clima que favorece la armonía, la autoestima, la creatividad y el trabajo productivo para alcanzar la excelencia y la realización personal.	En el 2015, nos vemos como una institución líder en el proceso de formación integral, con directivos emprendedores e innovadores, abierto al cambio y con amplia capacidad de gestión; con docentes comprometidos, con sentido humanista-cristiano y preparados para incorporar en su labor educativa los nuevos avances de la ciencia y tecnología; involucrando a los padres de familia en la formación de sus hijos, para formar ciudadanos investigadores, proactivos, productivos y con sensibilidad social y ambiental, que contribuyen al mejoramiento integral de la sociedad (pág. 22).	En el 2020, la Institución Educativa 2009 Fe y Alegría N° 2 será reconocida como una comunidad Educativa Pastoral Acreditada en continuo crecimiento y desarrollo, con una propuesta pedagógica innovadora y una gestión integral con altos estándares de calidad que garantice la formación cristiana, científica y tecnológica comprometidos en la construcción de una cultura de paz y justicia (pág. 11)

Fuente: Elaboración propia. ****= se repite en los PEI disponibles, ***= se repite en tres períodos, **= se repite en dos períodos, si no aparece un *= solo se hace mención en un período de análisis y NA = No se tuvo información al respecto

Anexo 07: Los principios educativos (y/o pedagógicos) de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980 - 1985	1986 - 1989	1990 - 1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adicione este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> Optar por los pobres dándoles oportunidades de desarrollo personal que los prepare para insertarse en la vida Formar integralmente preservando la salud física y mental (desarrollo afectivo) Desarrollar una formación académica de calidad Enfatizar la educación en los primeros grados de Educación Primaria Promover procesos cognitivos basados en la reflexión de la propia práctica e investigación Preocupación por la formación 	<ul style="list-style-type: none"> El alumno es el actor principal de su formación siendo indispensable su participación creativa y responsable en el autodesarrollo, mientras que el profesor se convierte en el facilitador de una formación integral y enriquecedora de todas las potencialidades de la personalidad del alumno. Organizamos los aprendizajes significativos de forma que incluyan el desarrollo de todas las áreas de la persona y orientamos este aprendizaje hacia la adquisición de estrategias cognitivas y afectivas 	<ul style="list-style-type: none"> Educación en relación con todas las potencialidades de la personas. Tomar en cuenta el contexto de la comunidad social y la necesidad de dialogo constructivo, a la apertura, al respeto y a colaborar con el bien común. Entrega de un servicio de calidad (perfeccionamiento integral de todo el personal). Modelo de gestión pedagógica de calidad (estudiante primero, evaluación del desempeño, monitoreo/acompañamiento, programación). Formar en las virtudes humanas. Aplicar metodologías y estrategias que ayuden a los estudiantes a activar su capacidad físico-motora, mental y afectiva (aprender a actuar, aprender a aprender, aprender a pensar). Lograr que el estudiante desarrolle capacidades de carácter general y específico (para su vida como ciudadano, para la educación superior, para la vida). 	<p>Los principios educativos y pedagógicos se cimientan en los principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> de libertad de socialización y comunicación de participación de la realidad de individualidad o singularidad de actividad de criticidad de solidaridad de la esperanza

			<p>permanente de sus maestros y padres de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucrar en la tarea de formación de las personas a las fuerzas de la comunidad educativa. 	<p>según las necesidades y características de cada alumno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigimos las actividades del Centro Educativo y del aula hacia el logro de destrezas y actitudes para el desarrollo de capacidades y valores • Orientamos el trabajo cooperativo en el aula y establecemos relaciones afectivas que generen seguridad y confianza en los alumnos con el ejercicio de los derechos propios y el respeto a los derechos de los demás. • Poseemos altas expectativas en los alumnos, lo que estimula la superación y la autonomía. 	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 08: La misión de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980-1985	1986-1989	1990-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	FyA desde su propuesta propone (meta) formular y desarrollar un currículum experimental que competa la formación de los docentes, favorezca un aprendizaje de calidad e integral de los alumnos, para que responda al reto de la excelencia laboral ya sea a nivel profesional o técnico.	Fe y Alegría N°2 es heredera del carisma del movimiento de Fe y Alegría y de la Congregación de las Hermanas del Amor de Dios. Nuestra misión es dar respuesta a las necesidades de cultura y humanización de San Martín de Porres, formando integralmente a la persona para que se realice en la vida y aporte al desarrollo del país con su trabajo creativo.	Somos una comunidad educativa Fe y Alegría N° 02 ubicada en la urbanización popular de Condevilla Señor, desarrollamos nuestro servicio educativo bajo los principios de Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría y en el carisma de la Congregación de las hermanas del Amor de Dios, brindando una formación integral y armónica a los estudiantes de Educación Básica Regular a través de capacidades y valores que le permitan afrontar los nuevos retos que plantea el mundo actual en el campo científico, humano y cristiano para insertarse positivamente en la sociedad en la cual le corresponda vivir (pág. 22)	La Institución Educativa Fe y Alegría N° 2 es una comunidad educativa católica que bajo los principios del movimiento popular de Fe y Alegría y el Carisma de las hermanas del Amor de Dios tiene como finalidad despertar y estimular el desarrollo integral y armónico de los niños y adolescentes mediante el desarrollo de competencias y valores para afrontar los retos de la sociedad actual, en un ambiente solidario; poniendo en práctica los valores evangélicos (pág. 11)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 09: La metodología de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980-1985	1986-1989	1990-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adicione este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	Influencia de la teoría cognoscitiva del aprendizaje (Piaget = “estados cognoscitivos, Ausubel = “aprendizaje significativo”, Cagné = “taxonomía de objetivos acordes con las áreas de aprendizaje”) y la educación Personalizada (corriente filosófica el personalismo)	Modelo de aprendizaje-enseñanza constructivo y significativo. Programación utilizando el modelo T. Este modelo utiliza tres tipos de aprendizaje: significativo, constructivo y contextualizado. Metodología constructiva por descubrimiento y significativa como desarrollo de capacidades y valores.	La metodología se desprende de la concepción de aprendizaje y enseñanza (paradigma cognitivo-contextual). Apuesta por el trabajo colaborativo en el aula y establecimiento de relaciones afectiva.	Modelo de aprendizaje constructivo y significativo. Educación basada en un modelo de competencias. El trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Los principios de la propuesta de gestión de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980 - 1985	1986 - 1989	1990 - 1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> • La educación como medio para llevar a la sociedad hacia un progreso que produzca bienestar común incluido los pobres • La educación se realiza en un marco de respeto, afecto y comprensión donde el maestro sea el mejor libro para aprender • La educación debe llevar a la sabiduría de la mente, a la "santidad" del corazón y al desarrollo de sentimientos y valores cristianos que permitan una convivencia pacífica • La formación de los maestros es requisito 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad alrededor de los objetivos fundamentales • Participación en proporción a la responsabilidad individual y grupal • Competencia laboral de cada persona en su área y rol • Corresponsabilidad en las decisiones y actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La educación como esfuerzo inter o transdisciplinario • La escuela y el cambio cultural • La apertura a la diversidad • Aprender a vivir en la incertidumbre • Hacia una nueva manera de conocer y de pensar • Integración de la dimensión social y personal de la vida humana 	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque de la excelencia • La atención a la diversidad • La dimensión ambiental • La diversidad intercultural • El enfoque del bien común • La convivencia escolar en la escuela

			indispensabl e para realizar bien la tarea de la enseñanza.			
--	--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 11: El clima institucional de la propuesta de gestión de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980-1985	1986-1989	1990-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017



Según Diagnostico	NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> • Características favorables: <ul style="list-style-type: none"> - Apertura institucional a las propuestas de innovación pedagógica (facilidades y motivación docentes que buscan o desarrollan nuevos modelos educativos) - Apoyo de los padres de familia (limpieza y construcción de ambientes) - Relación democrática entre profesores-directivos y profesores-alumnos. • Características desfavorables: <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para coordinar acciones entre docentes y plana administrativa - Falta control más objetivo del trabajo administrativo del docente - Exámenes elaborados sin opinión de los alumnos - Los padres cuyos hijos tienen rendimientos bajos no se acercan a la institución. - La asistencia de padres y maestros decae a lo largo del año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Características favorables: <ul style="list-style-type: none"> - Alumnos dispuestos al aprendizaje cooperativo y a la investigación - Colegio permanentemente abierto a los alumnos - Una gestión eficiente del papel directivo • Características desfavorables <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente integración entre docentes - Docentes con necesidad de formación para afrontar los cambios educativos - Alumnos poco dispuestos al trabajo constante y dependiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Características favorables: <ul style="list-style-type: none"> - Puesta en marcha de buen trato entre miembros de la comunidad - Se aprecia respeto, afecto y cordialidad entre los miembros de la institución - Buen trato de maestro a alumnos - Alumnos asumen actitudes positivas - Comunidad educativa identificada con principios y valores de la IE • Características desfavorables <ul style="list-style-type: none"> - Falta de compañerismo, amistad y ayuda mutua entre los docentes - Pocos espacios de integración para docentes, padres y alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Características favorables: <ul style="list-style-type: none"> - Confianza de los padres de la labor administrativa y pedagógica que realiza la IE • Características desfavorables <ul style="list-style-type: none"> - Debilidad en la planificación y programación curricular - Debilidad en la organización oportuna de actividades programadas - Debilidad en la distribución propicia de las aulas - Debilidad en el apoyo a los estudiantes - Debilidad en el fortalecimiento de una mejor convivencia escolar (prácticas cotidianas y acuerdos de convivencia)

Según Expectativa futura	NA	NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión como familia FyA • Información directa y oportuna para decisiones consensuadas • Centro educativo como lugar común • Relación de coordinación y colaboración con padres y maestros para mejor logro académico de alumnos. • Padres convocados para participar en etapas de planeación escolar y reformulación de PDI 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje experiencia placentera para alumnos y docentes • Énfasis a procesos democráticos • Docente mediador cognitivos y afectivo • Convivencia pacífica dentro y fuera de la escuela • Uso de lenguaje adecuado • Valoración de la familia, comunidad y entorno • Respeto por el otro • Cuidado del materiales y recursos usados • Dentro del aula un clima cálido, con criterios y normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje experiencia placentera para alumnos y docentes • Énfasis a procesos democráticos • Docente mediador cognitivos y afectivo • Convivencia pacífica dentro y fuera de la escuela • Uso de lenguaje adecuado • Valoración de la familia, comunidad y entorno • Respeto por el otro • Cuidado del materiales y recursos usados
--------------------------	----	----	----	----	---	---	--

Fuente: Elaboración propia. NA = No se encontró información alguna o no se hace mención en el documento analizado.

Anexo 12: Los instrumentos de la gestión institucional de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980-1985	1986-1989	1990-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	No se hace mención en el PEI de instrumentos de gestión institucional utilizado por la IE.	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento interno (RI) Cuadro de Asignación de personal Manual de funciones (MOF) Manual de procedimientos administrativos (TUPA). 	<ul style="list-style-type: none"> PAT (Plan Anual de Trabajo) PEI (Proyecto Educativo Institucional) PCI (Proyecto Curricular Institucional) RI (reglamento interno) se menciona en la pág. 111 PCC-PAT (Proyecto Curricular de Centro- Plan Anual de Trabajo) se menciona en la pág. 54 Manual de funciones y manual de Procedimientos Administrativos se menciona en la pág. 128 Propuesta pedagógica y Propuesta de Evaluación se mencionan en la pág. 128 	<ul style="list-style-type: none"> PAT (Plan Anual de Trabajo) PEI (Proyecto Educativo Institucional) PCI (Proyecto Curricular Institucional) RI (reglamento interno) No se hace mención del IGA (Informe de Gestión Institucional) No se hace mención del MOF (Manual de Organización y Funciones) No se hace mención del T.U.P.A (Manual Único o Texto Único de Procedimiento Administrativos)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Los mecanismos de seguimiento, corroboración y fiscalización de las acciones realizadas por la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980-1985	1986-1989	1990-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	No se hace mención en el PEI de los mecanismos de supervisión, corroboración o fiscalización utilizados por la IE.	No se hace mención en el PEI de los mecanismos de supervisión, corroboración o fiscalización utilizados por la IE.	No se hace mención en el PEI de los mecanismos de supervisión, corroboración o fiscalización utilizados por la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes • Lista de asistencias • Fichas de monitoreo • Carpetas pedagógicas • Reportes de acciones de monitoreo • Fotografías

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: El sistema de participación y fiscalización de la I.E. por período de análisis según PEI

Período 1		Período 2		Período 3		
			Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
1980-1985	1986-1989	1990-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> Equipo Directivo (Dirección, Director de Estudios, Coord. Primarias y Coord. Secundarias) Orientación y Apoyo (OBE y Pastoral) Consejo Educativo (E. Directivo, OBE y pastoral, profesores, alumnos, 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo Directivo (conformado por Secretaria, Equipo Directivo Fe y Alegría Perú, Personal de Servicio, APAFA y Congregación de Hermanas del Amor de Dios) Comité de Planificación y Organización Comité de Diseño y 	<ul style="list-style-type: none"> No se hace mención de Equipo Directivo de Fe y Alegría Perú. No se hace mención de la Congregación de las Hermanas del amor de Dios. Equipo Directivo (Dirección, Representante de las HAD, Subdirectora de Formación General, Subdirectora de 	<ul style="list-style-type: none"> No se hace mención de Equipo Directivo de Fe y Alegría Perú. No se hace mención de la Congregación de las Hermanas del amor de Dios. Equipo Directivo (Dirección, no se hace mención del representante de las HAD, Subdirectora de

		padres de familia y apoyo y servicios)	Desarrollo Curricular	Secundaria y Subdirectora de Primaria).	Formación General, Subdirectora de Secundaria y Subdirectora de Primaria).
		• Profesores (Asamblea General, Secundaria, Primaria, Niveles y Áreas)	• Comité de Calidad Educativa	• CONEI.	• CONEI.
		• APAFA (Asamblea General, Directiva, Asamblea de Comités de Aula y Comités de Aula)	• Comité de Organización y Administración de Personal	• Consejo Académico (Coordinadores de área).	• No se hace mención del Consejo Académico (Coordinadores de área).
		• Alumnos (Consejo Estudiantil, Niveles de Secundaria, Nivel primaria, secciones y grupos)	• Comité de Administración de Recursos Financieros	• Estudiantes (Consejos estudiantiles y Delegados de aula).	• Estudiantes (Consejos estudiantiles y Delegados de aula).
		• Apoyo y servicio	• Comité de Bienestar y Normas (también llamado tutoría).	• Padres de familia (Consejo Directivo de la APAFA, Comité de Vigilancia, Junta de Presidentes de Comités de Aula, Comités de aula y Comité de evaluación).	• Padres de familia (Consejo Directivo de la APAFA, Comité de Vigilancia, no se hace mención de la Junta de Presidentes de Comités de Aula, Comités de aula y
			• En este esquema vale resaltar la usencia de 1) el Comité Pastoral (o Pastoral), 2) el Comité de infraestructura y 3) el Comité de OBE	• No se hace mención de las comisiones del Trabajo del Plan Anual.	
				• Comités de gestión 2011	

			(Secretaría, biblioteca y servicio).	(primaria y secundaria)	(estos son: 1) Comité de programación curricular, 2) Comité de evaluación y calidad educativa, 3) Comité de tutoría "primaria y secundaria", 4) Comité de pastoral, 5) Comité de preservación y cuidado del medio ambiente, 5) Comité de informática educativa y 6) Comité de imagen e integración). • Personal Auxiliar de Apoyo y Servicio (pág. 118-122).	Comité de evaluación). • No se hace mención de las comisiones del Trabajo del Plan Anual. • Comités de gestión. • No se hace mención del Personal Auxiliar de Apoyo y Servicio.
--	--	--	--------------------------------------	-------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Las cualidades o características de liderazgo que identifican los miembros de la comunidad FyA tienen sus autoridades según período de Análisis

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Cualidades o características de liderazgo que identifican los miembros de la comunidad FyA tienen sus autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • (las hermanas/autoridades) Pasan por las aulas (vigilancia) • (las hermanas/autoridades) se acercan a los miembros de la comunidad. • Rectitud y disciplina • (las hermanas/autoridades) no hablan mucho con los chicos (contacto más difícil) • Calidad organizativa • No duchas en la parte pedagógica • Las autoridades iniciales (hacen referencia implícita de los fundadores y Oficina Central) han guiado a todos para seguir adelante. • Se hacían respetar (• Hermanas comunicativas • Hermanas cariñosas • En la parte pedagógica eran muy estrictos. • Uso del hábito: símbolo de disciplina y respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la preocupación por la parte pedagógica. • Autoridades con más carácter. • Se exige más a los docentes en la labor que cumplen. • Separación de “ser bueno/a, de la disciplina. Esto como principio básico de la autoridad. • Organización • Velar por la buena marcha del centro educativo. • Autoridades han sabido dirigir. Esto porque siempre han promovido las reuniones. Tienen capacidad de dirigir. Saben guiar. • Inculcan valores: apoyo, amor y la fe en Dios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saben dirigir (nos dicen que hacer o nos reúnen) • Impulso al aspecto pedagógico (desde Julia) • Más carácter de las autoridades • Motivación a la labor docente • Poco contacto con la Oficina Central (menos ferias, menos concursos) • Solidez del aspecto formativo • Poca relación de la Directora con los chicos (más OBE y tutoría) • La autoridad • La audacia • La fortaleza • La iniciativa • Ser acogedoras • Democráticas hasta cierto punto • Capacidad para llegar a acuerdos • Capacidad de reconocer errores mutuos • Flexibilidad • Sociables • Ser un apoyo • Trabajador/a • Dedicación • Preocupación • Supervisa calidad docente • Reúne o convoca a padres y docentes • Responsables

			<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Lealtad • Respeto • La confianza del equipo directivo • La búsqueda del consenso • Trabajo espiritual • La frontalidad • Dar el ejemplo • Ser humano • Ser comprensivo • Mantener una posición firme • Implementar mecanismos indirectos de supervisión • El acompañamiento • El tino • La perseverancia • La rectitud • El perseverancia • Ser incansables • El compañerismo • La unión • La autoformación • El escuchar • La empatía
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 16: El nivel de motivación de las autoridades de la I.E. FyA percibido por sus diferentes actores escolares para participar en eventos o reuniones dentro de la institución según período de análisis

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Nivel de motivación en la IE	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre ha habido esa motivación • Motivación por la preocupación de los padres. • Motivación porque la comunidad se acostumbró a ser solidaria. • Motivación por el trabajo común para todos • Motivación porque la IE ayuda a la capacitación a los docentes • Motivación por motivación al fortalecimiento profesional del docente (maestro fortalecido/puedo decir que soy maestro) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación porque se promueve la participación • Motivación porque se habla con nosotros (hermanas) los padres • Motivación porque la IE ayuda a la capacitación a los docentes • Motivación por motivación al fortalecimiento profesional del docente (maestro fortalecido/puedo decir que soy maestro) 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a FyA ya es una motivación (respeto a autoridades y apuntamos a un mismo objetivo) • Motivación por haber en el colegio talleres de motivación (Psicólogos, talleres de relajamiento y motivación y risoterapia) • Motivación porque el colegio nos manda a talleres. • Motivación porque todo tiene su espacio y tiene su nivel de control, su nivel de seguimiento • Motivación por haber aprendido a discrepar en la forma no en el fondo. • Motivación propia por la consciencia de la propia profesionalización docente y respeto de padres a la labor • Motivación por la dedicación de los profesores • Motivación por el ejemplo que dejo la Dir. Julia. Su preocupación por el desarrollo profesional y personal del docente • Motivación por el apoyo de todos (El que

			<p>sabe enseñar a los demás)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación relacionado al sentimiento de vivir el día a día • Motivada por el trabajo que ve y los consejos • Motivación porque siempre los monitorean, los aconsejan y se ven preocupados por ellos • Motivación porque la IE dota de recursos y apoyo técnico • Motivación porque en la realización de ferias, canto serial o paseos hay docentes que apoyan su realización • Motivación porque a pesar que la IE no otorga resoluciones o felicitaciones que valen para la foja, nos otorgan diplomas o reconocimientos simbólicos (solo vale para el ámbito interno). • Motivación porque madre, profesores y sub.Dir. primaria nos orientan • Motivación porque se realizan misas, escuela de padres y deportes que reúnen a todos y apoyan todos • Motivación porque hay talleres dentro de la IE de otras entidades amigas (DEVIDA) • Motivación porque nos hacen participar • Motivación por existencia de espacios de reflexión • Motivación por el trabajo transparente • Motivación por cada uno cumple su función
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: Los mecanismos que implementaban las autoridades de la I.E. FyA para incentivar la participación de la comunidad educativa organizada en eventos o reuniones dentro de la institución según período de análisis

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Mecanismos para incentivar la participación	<ul style="list-style-type: none"> Las hermanas repartían cosas e instruían a las madres en diferentes actividades Se llevaban a cabo reuniones de camaradería entre padres de familia y autoridades fuera de la IE (informal) Se planteaba retos en la IE Por ser docentes antiguo, se asumía los pleitos OBE y tutoría canalizaban los problemas del aula 	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades institucionales estaban a cargo de cada coordinador de aula Liderazgo de la Dir. Julia Dir. Julia asesoraba para impulsar el desarrollo de proyectos Se planeaba gestionar la escuela de una manera compartida (círculo de estudios) Dir. Julia asesoraba los Comités de gestión Siempre había acompañamiento y formación Implementación de escuelas para padres Se traía a la IE psicólogos y se organizaban charlas y grupos de padres 	<ul style="list-style-type: none"> Los profesores se reúnen por grados Jornada con padres y docentes donde se proyecta videos motivacionales Directivos tratan de hacer suyo los problemas y ayudar a solucionarlos IE hace actividades para grupos específicos Charlas Proyectos Normas de convivencia Se hace reunión con líderes Trabajo alternado: individual y grupal Dando liderazgo a otros miembros de la comunidad educativa Directiva apoyo viendo los materiales y los hace común Se ayuda los que menos saben Participación de chicos en concursos Implementando escuela para padres Apoyo de la Dirección Incentivar trabajos en Comités Delegando tareas a diversas personas

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Los significados que los miembros de la I.E. asocian al “rol” que cumple desde cada una de la posición de los mismos en la institución FyA según período de análisis

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
¿Qué es o era ser estudiante?	<p>“Era muy bonito llevar la insignia y llevar el corazón. Me sentía orgullosa. Siempre me he sentido bien y orgullosa. Somos FyA por las venas” (A03_80-89).</p>	<p>“Bueno, siempre las personas: ¿en qué colegio estudias? En el Fe y Alegría. ¡Ah, mira! un buen colegio. ¿Y cómo hiciste para ingresar? Y eso te hacía sentir bien, no. La gente quería ingresar pero no podía. Y decían: ¿cómo habrán hecho? Es un colegio de madres, todos son más aplicados. Se respeta el orden. Independientemente que yo era tranquila, siempre valoraban eso. Venían los auxiliares a verificar el aula. Ver si los alumnos estaban bien uniformados. Si recuerdo que venía una auxiliar y nos chequeaba (...). Ser alumno de FyA guardaba un cierto orgullo”. Hasta el día de hoy, siempre la gente lo ve así a comparación de otros colegios. Habrá otros colegios mucho mejor. Pero, en San Martín de Porres, siempre es bien reconocido” (A01_90-99).</p>	<p>“En realidad, siento que es un orgullo (ser estudiante) porque eso motiva a los estudiantes a seguir esforzándose en lo que quieren. Por el apoyo de las universidades hacen que uno se esmere más por conseguir lo que quieren respecto a las notas y respecto a los demás. Creo que eso en parte de la Directora, que ayuda a influir mucho en los profesores para que apoye a nosotros tanto a los auxiliares también porque se ve un orden y eso es reflejado en todos nosotros” (A-ALC_00-17).</p>
Recurrencias	- Sentir orgullo	- Sentir orgullo	- Sentir orgullo
Diferencias	- NA	- Servicio educativo que la gente valoraba pero no era accesible a todos	<ul style="list-style-type: none"> - Estar motivada a seguir esforzándose - Por contar con el apoyo de universidades, uno se esmera más - Directora influye a los docentes para que apoyen a los estudiantes
¿Qué es o era ser maestro?	<p>“Significa ser una persona responsable. En el colegio, se trabaja más. En las reuniones, nosotros nos planteamos muchos</p>	<p>“He tenido la suerte de conocer el compromiso de los docentes. Ese compromiso no es solo de los docentes, también padres de familia y la misma dirección del colegio.</p>	<p>“Un compromiso, implica un compromiso porque tú vas a dar más de lo que te van a pagar. No es que yo trabajo por mis horas, me voy y termino. No es así. Hay</p>

	<p>objetivos y nosotros mismos nos damos trabajo. A pesar de que en otros colegios se huye del trabajo, nosotros nos damos más trabajo. Tener responsabilidad y tener cariño al colegio, pensando en los estudiantes porque ellos son los que se benefician de nuestro esfuerzo” (Ma03_80-89).</p> <p>“Yo creo que hay que darles mérito a los primero maestros que llegaron acá. Los primero maestros tenían esa mística. Eran profesoras que tenían un nivel de formación alto y un nivel económico, digamos, alto que venir a FyA era venir a servir porque ellas no venían necesariamente por el sueldo de maestro; sino por una vocación. Yo me he encontrado con maestras aquí; cuyos esposos eran médicos, profesionales, o sea, tenían una estabilidad económica. Entonces venían aquí a la nada porque esto era tierra, pampa, a servir. Entonces, profesor que llegaba encontraba esa mística que se ha mantenido a lo largo de los años. Uno entra aquí y sabe que viene a servir. Nosotros no somos religiosos. No somos de la congregación. Pero hemos engarzado las dos cosas: la mística que nos da FyA del Perú que es religiosa, las hermanas que son religiosas, más nuestra</p>	<p>Un compromiso que no se veía así no más. Es algo propio. Algo de crear algo de la nada y seguir creando e irse superándose. FyA es superación, constante superación, constante renovación. Siempre marchando buscando la excelencia, buscando hacer las cosas bien, la mejor manera sin medir el tiempo porque siempre nos quedábamos hasta la hora que terminamos y damos más. Y esto lo vi como alumno en mis profesores cuando el colegio era polvo, (...), los veía. Ellos de la esterita trabajan por tener la mejor estera porque su aula sea la más ambientada. Por siempre la limpieza, el orden, la organización era muy importante. El ambiente de la institución misma, de la Oficina Central, de las hermanas, del Carisma de las hermanas del amor de Dios que han influenciado bastante aquí en la comunidad” (Ma01_90-99).</p>	<p>muchas cosas que hacer aquí en el colegio, de ser tutora. Porque con los alumnos yo que soy de promoción, ver sus sueños, sus esperanzas, sus proyectos, el acompañamiento, tiene que acompañarlo o si postulan lo mismo han sido de matemática ahí (...) y el domingo entonces van mucho más allá que es un trabajo como docente sin su compromiso” (Ma_00-17).</p>
--	--	--	---

	vocación de maestros; todo eso ha hecho este producto que a veces lo estamos conversando ahora pero no lo analizamos" (Ma01_80-89)		
Recurrencias	- NA	- Un compromiso que se hereda y se apropia	- Implica un compromiso
Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> - Ser una persona responsable - Nos planteamos muchos objetivos - Darse trabajo a uno mismo - Tener cariño al colegio - Tener esa mística - Venir a servir por vocación - Es engarzar la mística de FyA que es religiosa con la vocación de maestro 	<ul style="list-style-type: none"> - Es algo propio - Es crear de la nada - Es seguir superándose - Buscar la excelencia ("hacer las cosas bien") en un contexto de carencias - Darse a su trabajo sin medir límites de tiempo - Tomar en cuenta la limpieza, el orden y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un acompañamiento a los alumnos que no termina en las aula - Un soporte psico-emocional para sus proyectos futuros
¿Qué es o era ser madre de familia?	<p>"Ser madre de FyA entonces significaba que habíamos logrado algo para los hijos, para el futuro. Y era lo más grande, lo máximo. Lo que podía venir el FyA. Para nosotros, para ese entonces era un orgullo para San Martín. Pero ese colegio (FyA) era el que nosotros nos habíamos avocado. Teníamos que donar ladrillos. Cada uno iba donando 10 ladrillos. Buscar a los padres de familia, para colaborar, para hacer. Y así se ha hecho el colegio. No había pagos, sino había trabajo. Los albañiles hacían ese trabajo. Y así con cada profesión</p>	<p>"Es la responsabilidad que tenemos nosotros como madres de familia. Así tengamos pareja, o no tengamos, o seamos madres solteras igual somos responsables. Y nos inculcan eso en muchos aspectos, tanto en la formación de nuestros hijos como también en lo material que se puede dar en el colegio, de corazón. Si yo lo puedo dar porque no lo puedo dar. Es lo más resaltante. Personalmente, desde que ingrese hasta ahora sigo igual. El resto no sé si seguirá siendo responsable. Colaboro en todo, responsable y comprometida" (M01_90-99).</p>	<p>"Creo que la responsabilidad es lo primero. Desde que tenemos un hijo es la responsabilidad y compromiso que tenemos como madre de familia aquí en el colegio y por otro lado los valores. Siempre los tenemos presentes y les estamos enseñando, inculcando a nuestros hijos. No solo a nuestros hijos, sino trabajamos con otros chicos. Trabajamos nivel de todo el colegio, por al final todos los niños son nuestros hijos, porque al final nosotros estamos representando a los padres de familia. A raíz de que no me avoque tanto al trabajo, me avoque el colegio. No faltó a mis reuniones o mis jornadas de trabajo. Siempre estamos pendientes del</p>

	que tenían colaboraban" (M01_80-89).		avance de nuestros niños" (M03_00-17).
Recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad como madre de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad como madre de familia
Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Habíamos logrado algo para nuestros hijos, para el futuro • Era un orgullo • Buscar a los padres para colaborar 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad para la formación de los hijos • Responsabilidad del material que se da al colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso como madre de familia • Trabajamos a nivel de todo el colegio porque al final todos los niños son nuestros hijos.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 19: Las fortalezas de la I.E. según período de análisis

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Fortalezas de la IE	<ul style="list-style-type: none"> • La enseñanza • La abnegación de las hermanas*** • Las cualidades éticas de las hermanas (muy correctas)*** • La disciplina que impartían las hermanas*** • Padres y madres muy responsables y dedicados • Ayuda mutua*** • Sentimiento de familia** • Se estaba pendiente uno del otro*** • La solidaridad de los padres de familia*** • Supervisión constante de la Directora 	<ul style="list-style-type: none"> • La unión (de los padres)*** • La homologación entre profesores contratados y nombrados • Apoyo de la Oficina Central • Disciplina más estricta*** • Cualidades éticas y comunicativas de las hermanas (saber escuchar, rectas y buenas)*** 	<ul style="list-style-type: none"> • La unión (3)*** • La disciplina (2)*** • La organización del colegio (8) • El trabajo y el ejemplo de nuestros colegas (docentes antiguos o formación en el trabajo que se fue transmitiendo) • La estabilidad • La capacitación del área EPT • Continua capacitación • Ayuda, apoyo, cooperación, solidaridad entre diferentes actores (7)*** • La innovación permanente (2) • Planificación previa que se realiza a fin de año • Aprender, compartir o potenciar habilidades (5) • Comunicación (5)*** • La confianza entre los actores** • Trabajo en grupo • Una familia** • Espacios que permiten a las personas conocerse** • Tomar en cuenta la opinión de los padres • Mística de la IE • Fortalecimiento de lazos de amistad**

Fuente: Elaboración propia. ***= se repite en los tres períodos, **= se repite en dos períodos, si no aparece un *= solo se hace mención en un período de análisis y () = número de veces que se hace mención por un actor diferente.

Anexo 20: Las debilidades de la I.E. según período de análisis

	Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
Debilidades de la IE	<ul style="list-style-type: none"> No había debilidades Todos los padres trabajaban por el bienestar de sus hijos*** Se tenía dificultad con el implemento del equipo La política educativa*** Poca confianza (recelo) entre alumnos y docente 	<ul style="list-style-type: none"> La política educativa*** Cambio en la familia tradicional e incursión de la mujer en el campo laboral provoca descuido en el cuidado de los estudiantes*** Docentes no siguen el ritmo del avance tecnológico (continuos cambios tecnológicos)** Los chicos ya no son educados de manera estricta** 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas educativas (2)*** Desmotivación de diferentes actores (2) Poco apoyo y preocupación de padres por sus hijos (5)*** Llegar a consensos con discrepancias entre opiniones (2) No hay debilidades Las características de donde provienen los chicos no es homogénea*** Sentimiento de limitación (no opinar, no aportar, no saber cómo ser madre de familia, etc)*** Docentes no siguen el ritmo del avance tecnológico (continuos cambios tecnológicos)** Los padres ya no permiten la violencia como medio correctivo en la IE** No se fortalece competencia, todos deberían estar en un nivel estándar Infraestructura (no hay aulas temáticas) No se dota de información suficiente a un actor que asume un cargo dentro de la IE Falta trabajo en el manejo de emociones

Fuente: Elaboración propia. ***= se repite en los tres períodos, **= se repite en dos períodos, si no aparece un *= solo se hace mención en un período de análisis y () = número de veces que se hace mención por un actor diferente.

Anexo 21: Tablas de sanciones que se aplicaban la I.E. a los miembros de su comunidad según periodo de análisis

Tabla n° 01: Tipo de sanciones que se aplican a los miembros de la comunidad organizada Fe y Alegría que no asiste a sesiones/reuniones o genera alguna infracción al reglamento Período 2000-2017

Nivel	Presencia de sanción	Tipo de sanción
Directivos	No	No se llega a mencionar
Docentes	Si	No hay sanciones drásticas <ul style="list-style-type: none"> • Llamada de atención • Amonestación/memorandum • Descuentos (MINEDU)
Padres	Si	Pago de multa económica (se ha vuelto más estricto)
Alumnos	Si	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar puntos en la libreta • Hacer los quehaceres de la semana en clase (por ejemplo, el aseo) • No hay castigo físico. Los padres no lo avalan. • Expulsión • Suspensión por un día • Quedarse en la jornada por no cumplir el aseo

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 02: Tipo de sanciones que se aplican a los miembros de la comunidad organizada Fe y Alegría que no asiste a sesiones/reuniones o genera alguna infracción al reglamento Período 1990-1999

Nivel	Presencia de sanción	Tipo de sanción
Directivos	No	No se llega a mencionar

Docentes	No	No se llega a mencionar
Padres	Si	No hay sanción drástica. <ul style="list-style-type: none"> • Sanción económica / multa • Trabajo físico
Alumnos	Si	Expulsión si se portaba mal

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 03: Tipo de sanciones que se aplican a los miembros de la comunidad organizada Fe y Alegría que no asiste a sesiones/reuniones o genera alguna infracción al reglamento Período 1980-1989

Nivel	Presencia de sanción	Tipo de sanción
Directivos	No	No se llega a mencionar
Docentes	Si	No hay sanciones drásticas. <ul style="list-style-type: none"> • Cuando un docente es contratado y no quería participar o no hace bien su trabajo se retiraba por iniciativa propia o simplemente no era renovado. • Llamada de atención • Sanciones establecidas por el MINEDU
Padres	Si	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones económicas (fuertes para esos tiempo/multa) • Sanciones que son pagadas con trabajo físico
Alumnos	Si	<ul style="list-style-type: none"> • Castigos físicos (agarrar de la patilla) los padres apoyaban esta forma de corrección • Se cortaban la basta de las faldas

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22: Ejemplo de matriz de sistematización de las entrevistas

		Etapa de preocupación por la calidad educativa	Etapa de emprendimiento de Proyectos Educativos	Etapa de Fortalecimiento Institucional
		1980 – 1989	1990 – 1999	2000 – 2017
ACTORES DEL PERÍODO 2000 - 2017	SD-P_00-17			
	SD-FG_00-17			
	A_00-17			
	M01_00-17			
	M02_00-17			
	M03_00-17			
	RC_00-17			
	DA01_00-17			
	DA02_00-17			
	DA03_00-17			
	APA-P_00-17			
	APA-V_00-17			
	Ma_00-17			
	M-QW_00-17			

	MCo_00-17			
	CA-A_00-17			
	CA-M_00-17			
	A-ALC_00-17			
	A-LID_00-17			
	CA-P_00-17			
	CV01_00-17			
	CV02_00-17			
	CCG01_00-17			
	CCG02_00-17			
ACTORES DEL PERÍODO 1980 - 1989	A02_80-89			
	A01_80-89			
	A03_80-89			
	Ma01_80-89			
	Ma02_80-89			
	Ma03_80-89			

	M01_80-89			
ACTORES DEL PERÍODO 1990 - 1999	A01_90-99			
	Ma01_90-99			
	M01_90-99			
	OTRO ACTOR			
	OTRO ACTOR			

Fuente: Elaboración propia. Algunos actores recordaban por su experiencia períodos de tiempo diversos. En otros casos no lo hacían. Para llenar esos vacíos se colocó NA = No hay información al respecto.

Anexo 23: Ejemplo de matriz de sistematización de los PEI's

	Período 1		Período 2		Período 3		
				Proyecto Educativo Institucional 1996-2000	Proyecto Educativo Institucional 2001-2009	Proyecto Educativo Institucional 2011-2015	Proyecto Educativo Institucional 2016-2020
	1980-1985	1986-1989	1990-1995	PEI Ideal: 1996-1999	(se adiciono este documento a los ya existentes)	PEI Ideal: 2000-2008	PEI Ideal: 2009-2017
Visión de la IE							
Principios educativos (y/o pedagógico) de la IE							
Valores de la IE							
Misión de la IE							
Metodología de la IE							
Principio de la propuesta de gestión escolar							
Clima institucional de la propuesta de gestión							
Instrumentos de gestión institucional							
Mecanismos de Seguimiento/Corroboración/Fiscalización de las acciones realizadas en la IE							
Sistema de participación y fiscalización							

Fuente: Elaboración propia. Ante la limitación de no poder encontrar información solicitada de la década de los 80's, se colocó en tales esos vacíos NA = No hay información al respecto.

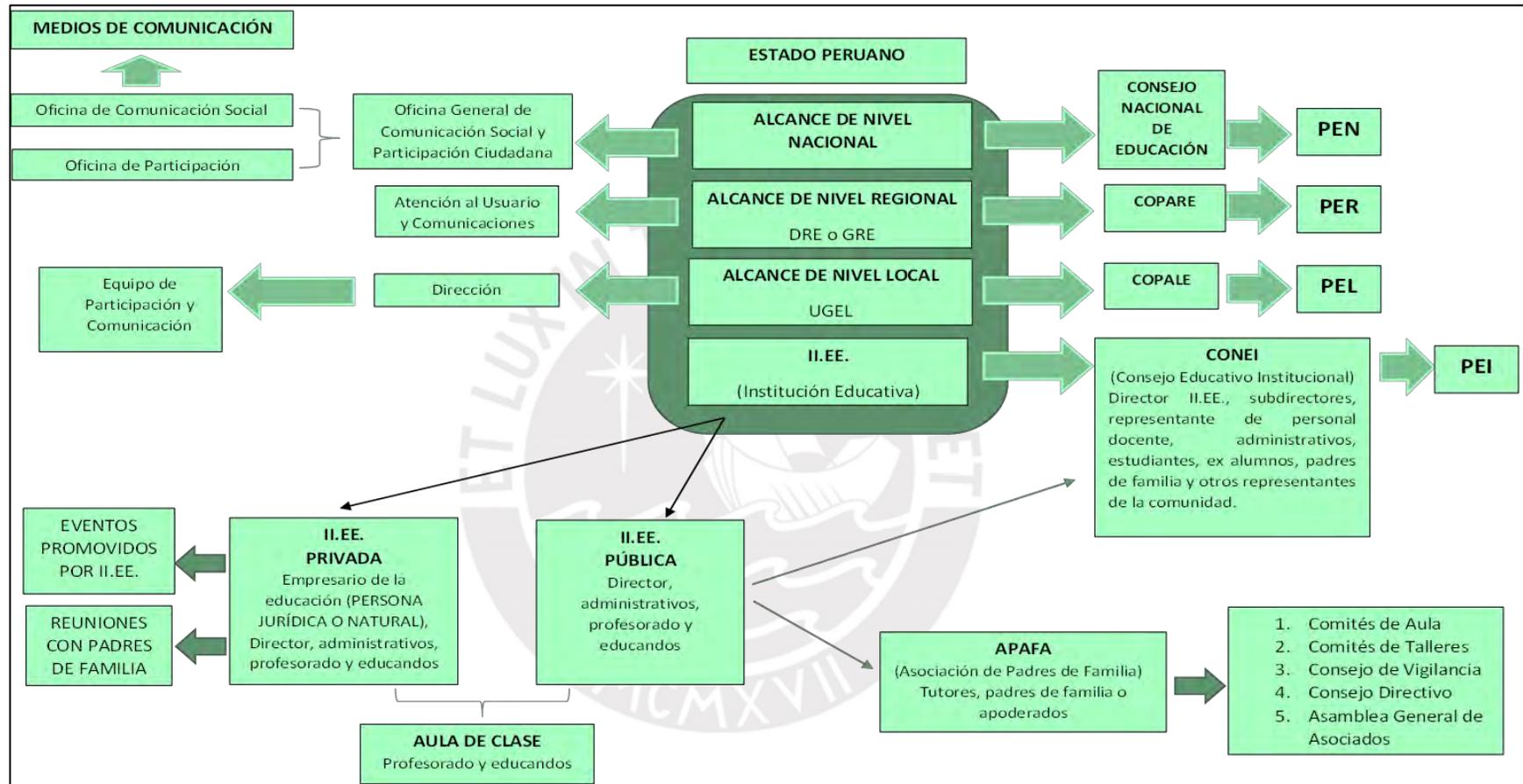
Anexo 24: Tipologías culturales de la Enseñanza según Modelo de Armengol

	Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura de la organización	Cultura Colaborativa
Finalidad / Valores	Falta de valores comunes y de abundancia de actividades individuales según criterios propios.	Los valores del centro son individuales. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común	Valores institucionales aceptados por la mayoría, a veces por presiones.	Valores institucionales aceptados y compartidos por todos, sus acciones guardan coherencia con los valores.
Currículo	Los profesores planifican individualmente.	Los profesores llegan a acuerdos sobre temas organizativos concretos.	Los profesores forman grupos de trabajo para abordar tareas concretas. Perspectiva a corto plazo con poca reflexión.	Los profesores reflexionan, planifican, preparan, evalúa todos los aspectos del currículo.
Asignación de tareas	Distribución por materias, niveles, áreas, de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.	Hay unas normas implícitas sin criterio pedagógico para asignar a cada profesor una tarea concreta.	La dirección realiza una prospección y asigna a cada profesor la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.	El consejo educativo decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.
Intervención en la dinámica de trabajo	La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica del centro es nula. Trabajo privado en aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos.	Intervención en la dinámica del centro en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y entender la enseñanza.	Las intervenciones voluntarias de los profesores para alcanzar los objetivos del centro son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.	Intervención activa y voluntaria de los miembros para conseguir los objetivos fijados por el centro. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
Interacción entre profesionales	Pasividad general y falta de comunicación. Soledad profesional interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales	Centro dividido en subgrupos con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.	Entre el profesorado hay interacciones concretas para la realización de tareas muy específicas.	Interacción positiva Asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo.
Gestión de los directivos	La dirección actúa según su propio plan de trabajo. Normalmente gestiona con las personas individualmente	La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos compartido. Se confía en quien hace agradable la convivencia.	Hay propuestas colectivas e individuales. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Responsabilidades compartidas y todo se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor

	su aportación a la institución.		individualmente y como grupo.	
Coordinación pedagógica	La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación. Los profesores, cuando se reúnen ocasionalmente evitan hablar sobre cómo enseñar en aula.	Las reuniones acaban igual que empiezan, con resultados pobres o contradictorios. Se habla sobre todo de los alumnos y del trasfondo familiar, de ellos mismos o de otros compañeros y de las grandes demandas que la sociedad impone a las escuelas.	Coordinación rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. Los profesores hablan de sus experiencias de enseñanza en el aula. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra a hacer su seguimiento.	Coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian frecuentemente sus experiencias de enseñanza en aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
Innovación	No existe costumbre de impulsar innovaciones.	Las resistencias provocan las innovaciones de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del status que normalmente, Pocas iniciativas de cambio.	Innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos, un grupo más activo. Los cambios son poco estables.	El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace del centro una organización innovadora.
Conflicto	El profesorado no percibe la existencia de problemas y, por lo tanto, no siente la necesidad de resolverlo.	El profesorado no afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.	Aunque el profesorado percibe las discrepancias, a menudo prefiere no intervenir y esperar a que el tiempo lo solucione.	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
Formación del profesorado	Formación ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.	Hay formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.	La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.	Aprendizaje profesional compartido. Formación basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
Clima	El profesorado se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marchar lo más rápidamente posible.	Actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y del centro, aunque se mantiene una cordialidad formal.	El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo. Puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.	El profesorado adopta una actitud positiva y una alta motivación que inciden en el nivel de calidad de la organización.

Modelo de Armengol citado por Páez y otros 2004:49-51

Anexo 25: Esquema del modelo actual de gobernanza educativo - Red de participantes y actores educativos en el Perú



Fuente: Elaboración propia. En base al “Reglamento de la Ley N°28044 Ley general de Educación”

Anexo 26: Evolución histórico comparada de Fe y Alegría n° 02 en San Martín de Porres

Evolución de la escuela peruana

1950-1958. Gobierno de Odría

- (Plan Nacional de la Educación): Crean 55 Grandes Unidades Escolares (hombres o mujeres que comprendían los últimos dos años de primaria y la secundaria común y técnica).
- Colegios Secundarios militares (a partir de 3° de secundaria).
- Impulsó la educación privada laica, parroquial y de congregaciones.
- Se formalizó la educación especial para niños con problemas de aprendizaje.
- Se incentivó la educación infantil para niños de 4 a 6 años.
- Conviven en el sistema escolar: escuelas primarias, colegios nacionales y escuelas normales.

1953 – 1963: Se produce las luchas campesinas por la tierra en el campo; en las ciudades se registra un gran ascenso del movimiento popular y estudiantil.

1963-1968. 1° Gobierno de Fernando Belaunde.

- Impulsó la planificación educativa.
- Estableció la gratuidad de toda la enseñanza estatal.
- Masificación de las escuelas normales.
- Subvención para colegios parroquiales.
- Conviven en el sistema escolar: escuelas primarias, colegios nacionales, grandes unidades escolares y escuelas normales.

1965: Ocorre las guerrillas y su represión

1968-1979. Se instaura el gobierno militar de la FF.AA.

1968-1975. Gobierno de Juan Velasco Alvarado

- Reforma educativa de 1972.
- Articulación de la educación escolarizada con la no escolarizada.

Evolución de Fe y Alegría n° 02

22 de mayo 1950. Presidente Odría crea oficialmente el Distrito Obrero Industrial 27 de octubre

- El distrito naciente tenía una superficie de 94 km². Al Oeste tenía acceso al Océano Pacífico. Al Norte era límite con el Río Chillón (Actualmente colindaría con los distritos de Ventanilla y Puente Piedra). Al Sur era límite con Río Rímac (actualmente colindaría con los distritos de Carmen de La Legua y Cercado de Lima). Al Este era límite con el distrito las avenidas Caquetá, Túpac Amaru y Gerardo Unger (actualmente colindaría con los distritos de Comas, Independencia y Rímac).
- Aún funcionaban las haciendas: Chuquitanta, Pro, Infantas, Naranjal, Garagay Alto y Bajo

1960. Ocupación de la 2° etapa de la naciente urbanización Condevilla, San Martín de Porres

- Asentamiento de pobladores provenientes del distrito de Pueblo Libre.
- Precariedad y ausencia de servicios básicos.
- No se cuenta con escuelas para los niños y niñas de la comunidad.

1962. Se re-nombra el distrito como San Martín de Porres

1964. Autorización municipal para funcionamiento de la escuela N° 1 de San Martín de Porres

- Deficiencias en su funcionamiento trae como consecuencia buscar otros establecimientos con mejor servicio educativo

31 de marzo 1966. Inicio del funcionamiento de la Escuela N° 776 "Fe y Alegría" a cargo de la Directora Hna. Sara de Santiago Mayorga.

- La acompañan las Hna. Nazareth Santiago, Hna. Pilar Díaz, Hna. Belén Regueras y las Srtas. Amparo Barbachán y Jenny Carol.
- Precariedad de la infraestructura de la escuela.

1967. Construcción del pabellón de Primaria de Fe y Alegría

- A nivel organizativo cabe mencionar los Núcleos Escolares Educativos-NECS que estaban constituidos a parte de los directivos por la participación de los representantes comunales, los de los padres de familiares y autoridades de la comunicad cercana al NEC.
- Institucionalización de la educación inicial. Cuna para niños de 0 a 3 años y Jardín de Infantes para niños de 3 a 5 años. Nivel de Educación Básica Regular para niños de 6 a 11 años y la modalidad de Educación Básica Laboral. También habían los PRONOEI. Otra modalidad importante: Calificación Profesional Extraordinaria.
- Se incentivó la educación para el trabajo a través de la educación básica laboral, la calificación laboral extraordinaria y las Eseps (Escuelas Superiores de Educación Profesional)
- Diversificó el currículo según criterios regionales.
- La educación privada quedó sujeta a un rígido control y regulaciones. Se estrangulo la educación privada (concesión no deseable para los ricos).

1974. Inicio del funcionamiento del funcionamiento del Nivel Secundaria de Fe y Alegría

Desde 1972, SUTEP reunía de manera sindicalizada a directores y profesores de magisterio. El magisterio, principalmente del APRA y Acción Popular en un comienzo, para la década de los setenta pasó a ser liderado por los sectores comunistas moscovitas a los que se agregaron luego los grupos marxistas maoístas. Se producen sectores de resistencia en el Magisterio a las nuevas reformas educativas de Velasco.

1975-1979. Gobierno de Morales Bermúdez

- Desmontaje de la reforma velasquista (Plan Túpac Amaru)
- Impulso la instalación de módulos húngaros (equipos de laboratorio) para las ESEPS y las escuelas laborales.
- Regionalizó la educación creándose Direcciones Departamentales en todo el país.

1978. Se incrementan los talleres de formación laboral

8 de mayo de 1978: inicio de la Huelga General Indefinida que dura 81 días. Concluye con firma de un acta entre el gobierno de Morales Bermúdez y el SUTEP, por la cual la dictadura se comprometía, entre otras cosas, a reconocer al gremio, levantar el receso de La Cantuta, nombrar a los profesores contratados e interinos y la creación de un Fondo Especial para aumentar el sueldo de los profesores.

1980-1985. 2° Gobierno de Fernando Belaunde.

- Ley General de la Educación (23384 de 1982)
- Nueva ley del Profesorado (24029)
- Se regresó al esquema de primaria y secundaria
- Se elimina la ESEP
- Transformación de los Núcleos en Supervisiones Educativas (NSE).
- 23, 000 nuevas aulas construidas por el sistema de Cooperación Popular.
- Crecimiento de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) dedicadas a la educación dedicadas a la educación (ex militares o funcionarios del gobierno de Velasco).

1985-1990. 1° Gobierno de Alan García

- Proyecto Educativo Nacional (elaboración)
- Se plantea una educación nacionalista, democrática, popular, creadora de una conciencia anti-imperialista, preocupada por los pobres y vinculada al mundo del trabajo.
- Las NSE se convierte en USE (Unidad de Servicio Educativo).

1987. Presidenta García anuncia transferencia de la educación inicial y primaria a los municipios. Nunca se concretó.

1990-1995. 1° Gobierno de Alberto Fujimori

- Reforma educativa neoliberal.
- Currículo por competencias.
- Facilidades para la privatización educativa.
- Tercerización de la capacitación docente.
- Impulso a una gestión educativa fragmentada y pragmática.
- Intento de municipalización de la educación.
- Control autoritario del movimiento magisterial.

5 de abril 1992. Autogolpe y cierre del congreso.

1980. Fe y Alegría brinda servicio completo en los niveles de primaria y secundaria

- La escuela Fe y Alegría 2009 N° 2 se convierte en el colegio Fe y Alegría 2009 N° 2
- 1982. Se logra obtener un moderno módulo de laboratorio de Ciencias gracias a que alumnos destacados lograron hacer los trámites en el MINEDU.

1986. Asume la Dirección del colegio Fe y Alegría 2009 N° 2 la Hna. Evangelina López Vázquez

- Énfasis en el acompañamiento espiritual y la formación de grupos.
- Formación del coro en las celebraciones eucarísticas.

1988. Retoma la Dirección del colegio Fe y Alegría 2009 N° 2 la Hna. Sara Santiago de Mayorga.

Marzo 1994. Asume la Dirección del Centro Educativo Fe y Alegría 2009 N° 2 la Hna. Julia Martínez Gonzáles

- Remodelación total del pabellón de cómputo actual (tres años más tarde fue terminado con la cooperación española)

1995-2000. 2° Gobierno de Alberto Fujimori

- Se impuso una educación pública gratuita con los ajustes estructurales que impone el Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo.
- Política educativa centralista y controlista (sin acuerdos nacionales por la educación).
- 1995. Para capacitar a los maestros, el fujimorismo impuso el PLANCAD.
- En paralelo, el régimen expande la educación privada y contribuye a conceptualizar la idea de instituciones educativas como empresas que podían hacer negocios lucrativos lícitos.
- El currículo llamado de "nuevo enfoque", con la filosofía pragmatista del aprendizaje por competencias" y la metodología constructivista u operativa.
- 1996. Se inicia el PLANGED.

16 de setiembre 2000. El presidente Alberto Fujimori convoca a elecciones generales.

2000-2001. Gobierno Transitorio de Valentín Paniagua

- Consulta Nacional de Educación para diseñar una propuesta de Proyecto Educativo Nacional.
- Inicio del proceso de revaloración del docente.
- DS 017-2001 orientado a generar la participación democrática y el desarrollo de la autonomía en los centros educativos: el consejo escolar, los comités de evaluación para la propuesta de nombramiento, la tutoría, el tercio curricular, el proyecto educativo institucional, la innovación pedagógica, etc.

2001-2006. Gobierno de Alejandro Toledo

- Se pone en marcha el Plan Huascarán: Equilibrar el acceso a una educación de calidad a través del uso de internet.
- Reordenamiento de la política educativa de acuerdo a los lineamientos de la administración
- Aprobación de la Ley General de Educación (Ley N° 28044)
- Ministerio elaboró el Plan Quinquenal de Transferencia de Educación y el Plan Anual, no se cuenta con una propuesta que defina el rol que cumple el Ministerio en el proceso de descentralización.

1995. Construcción e implementación de un taller de computación

- El centro educativo entra al mundo de la informática.
- Esto se realizó con la participación de los padres y madres de familia.

1998. Implementación Proyecto EDURED del MINEDU y mejoras en la infraestructura del plantel

- Construcción del aula de computación de primaria. Se completó los tres laboratorios con internet.
- Construcción de un laboratorio de secretariado computarizado.
- Construcción de tres losas deportivas.
- Iluminación.
- Zonas verdes.

2000. Escuelas democráticas en Primaria y SEDIHD en Secundaria.

- Programa de Infoescuela respaldado por el MINEDU (hasta hoy se continúa)

2000. Se comienza en secundaria la Programación T de Martiniano Román Pérez e inicia el Proyecto Educativo Institucional

- El PEI cuenta con asesoramiento de Prof. Juana Quevedo (EDUCA)
- El PEI incluía el Proyecto Curricular del Centro y la Propuesta pedagógica y el Sistema de Evaluación.

2001. Implementación del programa Huascarán

- Convenio MINEDU y Telefónica: donó las líneas de internet.
- Se continúa con la modernización y equipamiento de talleres (máquinas de última generación y otros medios audiovisuales).

2001. Inicio del Proyecto "El consultorio Dental"

2001. Inauguración de pistas en torno al Centro Educativo

- 2007. Promulgación de la nueva Ley de Carrera Pública Magisterial

2002. Se acepta el Proyecto de Matemática Para Todos del instituto APOYO

- Inauguración de la Web “20 en mate”
- Primer concurso de “Matemática Para Todos”

2003. Inició del Proyecto de Ciencias “Yachay Wasi”

- 2004: Se pone en marcha el programa de emergencia educativa para atender el problema de los bajos niveles de desarrollo de las capacidades educativas, entre otros problemas.
- Déficit en la gestión vinculada a la capacidad de ejecución presupuestal.
- No se logró implementa una política educativa meritocracia.
- Concreción del plan de racionalización de plazas.
- Se creó el Consejo Nacional de Educación, COPARE, COPALE y CONEI.
- Se puso en debate la propuesta para la Carrera Pública Magisterial en el marco del Pacto Social de Compromisos Recíprocos.
- Se dejó de lado la Movilización Nacional para Aprendizajes de Calidad.

2004. Visita del Ministro de Educación Ing. Javier Sota Nadal y Presidente Alejandro Toledo

2004. Visita del Dr. Martiniano Román Pérez y comparte experiencias con docentes sobre su programación

2004. Implementación del Aula Telemática de Fe y Alegría del Perú

- Donación de cinco computadoras.

2005. Se autoriza incluir el Taller de Computación en el Plan de estudios de primaria y secundaria (RD N°4086-2005)

Marzo 2005. Fusionar de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 6 con la Institución Educativa 2009 Fe y Alegría N° 2 por RM N° 3599

2005. Se realiza concurso de “Piloto 20” por internet (participan Fe y Alegría N° 1, N° 2 y Colegio San Columbano)

2006-2011. 2° Gobierno de Alan García

- 2006. La descentralización educativa a través de la municipalización de la educación primaria.
- 2006. Evaluación censal de estudiantes y docentes.
- 2006 - 2011 Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización (PRONAMA)
- 2007. Incremento de la hora lectiva diaria.
- 2007. Programa una laptop por niño en zonas rurales.

2007. Asume la Dirección del Institución Educativa Fe y Alegría 2009 N° 2 la Hna. Elba Mayna

- Construcción de sala multimedia N° 2
- Remodelación de tres aulas de primaria
- Construcción del patio central
- Abril. IE recibe reconocimiento de la Universidad San Ignacio de Loyola
- I Feria de Promoción de la lectura

2007. Elaboración del Proyecto de Plan de Animación y Promoción de la lectura (el mejor de jurisdicción según la UGEL 02)

- 2007 - 2011 Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente de Maestros (PRONAFCAP)

2007. Oficina Central de Fe y Alegría presenta resultado de P1 base para elaborar el Plan de Mejora de la Calidad de la Educación Popular

2008. Mejoras en la infraestructura del plantel

- Construcción de comedor para los alumnos.
- Construcción de sala multimedia para nivel inicial.
- Modificación completa de las aulas y el mobiliario de nivel inicial y cambio de mobiliario en aulas 34 y 35.

2008. MINEDU inicia formación de docentes del Programa PRONACAF

- 95% de docentes del plantel asiste.

2008. Feria de Identidad (Coordinador: Prof. Antonio Olivera)

2008. I Feria Vocacional (Coordinador: Prof. Mirtha Robladillo)

2008. Fin del Proyecto de Ciencias "Yachay Wasi"

2009. Mejoras en la infraestructura del plantel

- 2009. Mejora de infraestructura de 47 Grandes Unidades Escolares o los llamados "Colegios Emblemáticos" a nivel nacional

- Remodelación de baños de alumnas.
- Equipamiento de taller de industria del vestir.
- Equipamiento del aula de computación (7 computadoras)
- Equipamiento del aula de robótica
- Gobierno otorga dinero mantenimiento de los dos locales.

2009. Participación en el Proyecto de Ciencias "Ecoescuela"

- 2010. Creación del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú para estudiantes destacados de los Colegios Emblemáticos.

2011-2016. Gobierno de Ollanta Humala

- Impulso a la reforma educativa liderada por Jaime Saavedra desde el 2013.
- Revalorización de la carrera docente.
- Mejora de la calidad educativa.
- Gestión eficaz.
- Mayor inversión e implementación de una mayor infraestructura.
- Incremento del presupuesto de educación paso de 2.8% a 3.9%.
- Pendiente descentralizar presupuesto, continuar el nombramiento de especialistas de UGEL y priorizar la inversión en el área rural.
- Se dio un aumento en las remuneraciones de un 40 % a través de bonos.
- Con Nueva Ley de Reforma Magisterial se logró superar la nociva división en regímenes laborales.
- Faltó incrementar la remuneración básica a 2000 soles y el nombramiento de docentes contratados.
- Focalización del acompañamiento pedagógico en el Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA).
- Especial atención a los docentes de escuelas rurales o de zonas de difícil acceso.
- Se inicia el cierre de brechas entre la zona rural y la urbana.
- Descentralización y modernización de la gestión del sector.
- Acompañamiento pedagógico a docentes en el marco del PELA y en los documentos denominados de "Rutas de Aprendizaje".
- 7 de julio 2012. Promulgación del reglamento de la ley N° 28044 – Ley general de Educación luego posteriormente modificada en algunos artículos en particular.
- Se impulsó y descentralizo los COAR.

2011. Jornada de reflexión organizada por el Comité de Pastoral en (Casa de Retiro de Fe y Alegría)

- Enfocado a los estudiantes de 3°, 4° y 5° de secundaria.

Junio 2011. Proyecto de la "Tiendita Escolar"

Julio 2011. 1° Feria gastronómica

- Pasacalle.
- Exposición en las aulas de diferentes comidas típicas, degustación y venta de potajes.
- Campaña de lavado de manos.

2011. Cambio de mobiliario en el aula 28 y remodelación de aulas 25 y 26

2011. Implementación del aula de robótica

2011. Reparación del desagüe y confección de 8 toldos para las aulas 16, 17, 18 y 19

2012. Implementación de libros para la biblioteca

2012. Taller psicológico con el tema "Somos padres ausente o presentes"

2012. Participación en el IV Festival Useriano (organizado por el Fe y Alegría N°23)

2012. Charlas sobre el ahorro de agua a cargo de SEDAPAL

- Estudiantes de nivel primaria
-

2012. Implementación del Taller de costura

- Dotación de bicicletas a niños y niñas para reducir distancias de su casa a la escuela.
- Propuesta de redes educativas rurales y escuelas interculturales bilingües.

2012. Implementación del Aula de psicomotricidad y sala de lectura de niños (Local de Inicial)

Abril 2013. Encuentro de comunidades educativas Amor de Dios por Aniversario de Congregación

Mayo 2013. Se llevó a cabo la Campaña Misionera "Aquí nos necesitan 2013"

2013. Reconocimiento a la calidad académica 2013 otorgado por la PUCP

2013. Participación exitosa de estudiantes Fe y Alegría N° 2 en el juego la "Onda de mi Cole" promovido por UNICEF

Octubre 2013. Se dio lugar al 1° Día del Logro

2014. Construcción del 1° piso de la capilla de la institución

Abril 2014. Encuentro de comunidades educativas Amor de Dios por Aniversario de Congregación

2014. Reconocimiento a la calidad académica 2014 otorgado por la PUCP

Julio 2014. Nueva participación exitosa de estudiantes Fe y Alegría N° 2 en el juego la "Onda de mi Cole" promovido por UNICEF

2014. La institución es sede de FENCYT 2014 (Feria Nacional de Ciencia y Tecnología)

2015. Se realizó el Proyecto de Familia Fuertes

2015. Participación del taller para la prevención de abuso de alcohol y las drogas desarrollado por la

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)

- Se contó con la participación de los líderes de todos los grados.

departamento del Cuzco, el 15 de junio de 2017. Entre los principales reclamos de los maestros Pública estuvieron el aumento de remuneraciones, el pago de la deuda social, la derogatoria de la Ley de la Carrera Magisterial y el incremento del presupuesto en el sector Educación.

2015. Recibimiento de los resultados de los logros obtenidos en el 2014 en la ECE (Evaluación Censal de Estudiantes)

2015. 1° Tarde de talentos organizado por el comité de tutoría para celebrar el día de la primavera

2015. I.E. se une a la campaña de toma de conciencia sobre el grave problema de bullying

2015. Alumnos de secundaria participaron de la Copa Fútbol Bimbo Perú 2015

2015. Visita de los niños de la comunidad Shipiba

- Actividad parte del proyecto de intercambio pedagógico-cultural y bajo el lema "Las diferencias nos enriquecen...el respeto nos une".
- Proyecto tuvo una destacada participación en el III Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes.

2015. Mejoras en la infraestructura

- Techado de las estructuras de las aulas de 25 al 31
- Instalación de filtros de agua para el local de inicial.
- Remodelación del laboratorio del colegio (mantenimiento de las vías centrales de agua y el revestimiento de mayólica).
- Elaboración de nuevas carpetas individuales
- Mantenimiento y compra de material para los talleres.

2016-2018. Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski

- Ratificación de Jaime Saavedra en la cartera de educación.
- Continuidad y perfeccionamiento de la política educativa iniciada en el gobierno de Ollanta Humala.

Censura el 15 de diciembre 2016 del Ministro de Educación Jaime Saavedra y toma la cartera la Ministra Marilú Martens.

- Se impulsa insertar en el currículo nacional el enfoque de igualdad de género en la educación

Huelga magisterial de Perú de 2017 fue un paro realizado por los maestros de la educación básica pública en el Perú que se desarrolló entre los meses de junio y septiembre de 2017. La huelga se inició en el