

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



“DESCRIPCIÓN, CONFRONTACIÓN Y ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE
CALIDAD DEL IPEBA Y LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD DEL COLEGIO SAN
ROQUE”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

AUTORES

KATIA PAOLA ARÉVALO ALVARADO

JOHN ADRIÁN PERALTA ARROYO

JANET SOTELO GAMBOA

ASESOR

MARÍA TERESA TOVAR SAMANEZ

LIMA – PERÚ

2015

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) es el órgano del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) responsable de dar un reconocimiento público y temporal de la institución educativa de educación básica que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Este proceso es denominado acreditación de la calidad educativa.

A priori, la acreditación puede ser visto como un proceso sistémico donde se aplican diversas herramientas para determinar la calidad educativa de la institución evaluada; sin embargo, en la presente investigación mostraremos que las disímiles concepciones que tienen los actores involucrados sobre lo que es calidad educativa lo hacen más complejo de lo que aparenta.

En ese contexto, nuestra investigación se centra en describir y analizar el enfoque de calidad educativa del IPEBA y la percepción de calidad de la comunidad educativa del Colegio San Roque a fin de identificar encuentros y desencuentros de ambas perspectivas. Para esbozar el enfoque del IPEBA realizamos un análisis de los documentos y normativas institucionales; además de una entrevista a profundidad a una funcionaria. Mientras que para recoger la percepción de calidad de los diferentes actores del Colegio San Roque entrevistamos a los directivos, docentes y padres de familia; así como ejecutamos un grupo focal con un grupo de alumnos de secundaria.

Uno de los hallazgos más importantes de la investigación revela que existe divergencia entre la concepción de calidad educativa del IPEBA y los actores del Colegio San Roque; así como en las expectativas sobre la misma acreditación. Si dichas expectativas no son satisfechas podría generar frustración en la comunidad educativa. Ese hecho sumado a la

gran demanda de tiempo extra para los docentes que significa la acreditación, podría probablemente desalentar a un centro educativo a participar en un nuevo proceso de acreditación.

Finalmente, consideramos que este trabajo puede ser útil para los diversos centros educativos que están iniciando el proceso de acreditación; pues revela cómo se vive la acreditación desde la visión de los propios actores y no solo desde la perspectiva de las políticas educativas.



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	II
AGRADECIMIENTOS	VI
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Justificación	8
1.3. Objetivos	10
CAPITULO II – MARCO TEÓRICO	
2.1. Diagnóstico situacional: Descripción general del contexto y síntesis del conocimiento existente	12
2.2. Principales enfoques	13
2.2.1 Enfoque utilitarista	13
2.2.2. Enfoque humanista	14
2.2.3. Hacia un concepto de calidad propio	15
2.2.4. El concepto de calidad educativa del IPEBA	16
2.2.5. Descripción de los factores de calidad del IPEBA	21
2.2.6. Estado de la cuestión del proceso de acreditación educativa en el país	24
2.3. Hacia un concepto de capital social	24
2.4. Definición de principales conceptos	27
CAPÍTULO III – DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1. Breve referencia sobre el diseño	31
3.2. Descripción del método y las técnicas utilizadas	35
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	37
4.1. Breve descripción del colegio San Roque	37
4.2. Concepción de calidad educativa de los actores	38
4.2.1. Concepción de calidad educativa del IPEBA	39

4.2.2. Concepción de calidad educativa de los directivos	41
4.2.3. Concepción de calidad educativa de los docentes	50
4.2.4. Concepción de calidad educativa de los alumnos	55
4.2.5. Concepción de calidad educativa de padres de familia	60
4.2.6. Encuentros y desencuentros en las concepciones de calidad	61
4.3. Involucramiento y participación de los actores en el proceso de acreditación	63
4.3.1. Proceso de construcción de los factores de calidad educativa del IPEBA	64
4.3.2. Involucramiento y participación de los directivos	72
4.3.3. Involucramiento y participación de los docentes	79
4.3.4. Encuentros y desencuentros en los procesos de motivación de los actores del colegio San Roque	84
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES	87
5.1. Hallazgos y conclusiones principales	87
CAPÍTULO VI – PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	93
6.1. Propuestas	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	98
Anexo 1. Instrumentos	98
Anexo 2. Concepción de calidad educativa de los entrevistados	104
Anexo 3. Evidencias de grupos focales con alumnos	113



Un especial agradecimiento a nuestra asesora Teresa Tovar y a nuestras familias por su apoyo incondicional.

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

La calidad educativa no es un concepto unívoco. Se ha tratado de definirla desde diferentes enfoques sin que los expertos en materia educativa hayan llegado a un consenso. En la presente investigación pretendemos describir el concepto de calidad educativa desde las miradas del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) y los actores de la comunidad educativa San Roque, que participan en el proceso de acreditación diseñado por IPEBA. Asimismo, analizaremos los encuentros y desencuentros de estas concepciones de la calidad educativa.

En el primer capítulo presentamos los objetivos, variables y problemas de investigación. Mientras que en el segundo, la conceptualización de calidad educativa desde el enfoque Humanista, Utilitarista y de la construcción elaborada por IPEBA

Finalmente, en el tercer capítulo, explicamos los hallazgos de la investigación a partir del análisis de las entrevistas a representantes del IPEBA y miembros de colegio San Roque. Hacia el final de este capítulo, resumimos los encuentros y desencuentros hallados en la concepción de calidad educativa de ambas instituciones.

1.1. Planteamiento del problema

Es sabido que las evaluaciones sobre el desarrollo de la comprensión lectora y el razonamiento matemático en las que ha participado el país arrojaron, en el 2000 y en el 2009, resultados desalentadores ya que un porcentaje inferior al 5% de los estudiantes peruanos evaluados alcanzaron los niveles óptimos de desarrollo de ambas capacidades. Se trata pues, de un problema de calidad educativa.

De otro lado, se debe reconocer que el Estado ha invertido significativamente en ampliar la cobertura educativa y ha dotado de infraestructura y recursos a los colegios rurales y urbanos. Sin embargo, ese esfuerzo no tiene su contraparte en una mejora significativa de la calidad educativa de los colegios públicos, en especial de los rurales.

Frente a ese problema el Estado ha planteado desde el 2006 políticas públicas para la promoción de la calidad en el país. Se trata de la ley Nro. 28740, dada el 19 de mayo del 2006; mediante la cual se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) como un conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente destinados a definir criterios, estándares y procesos de evaluación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad educativa (Art. 2)¹.

1.2. Justificación

Esta investigación no puede centrarse en la calidad educativa general porque sería muy ambicioso. Por ello para los efectos de la presente investigación nos interesa el IPEBA como el instituto encargado de definir los estándares de medición internos e indicadores para garantizar en las instituciones educativas públicas y privadas los niveles adecuados de calidad educativa, así como alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento. Por ello, iniciaremos problematizando el enfoque desde el cual se aborda el concepto de calidad.

En el caso peruano, dicho concepto está íntimamente asociado a dos criterios importantes: equidad y diversidad. Equidad, porque según la Coordinadora del IPEBA, Peregrina Morgan, de lo que se trata es de

¹ Proyecto de Reglamento de la Ley 28740, Ley del Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2006).

acortar la brecha existente en el servicio educativo entre lo público y lo privado y entre la zona rural y urbana. Diversidad, ya que al ser la realidad peruana pluricultural y multilingüe se requiere atenderla respetando las características propias de cada comunidad.

En la presente investigación nos preguntaremos críticamente sobre esta concepción mediante preguntas orientadoras como las siguientes: ¿Cuáles son los criterios para medir la calidad educativa que ha tomado como referencia el IPEBA para definir y construir su proceso de acreditación?

Sabemos que este proceso consta de cuatro fases: construcción participativa de la matriz de evaluación de la gestión educativa, autoevaluación de la institución educativa para la mejora continua, la evaluación externa por un organismo acreditado y la acreditación propiamente dicha de la institución. IPEBA ha cumplido ya con la publicación de la matriz de autoevaluación convocando a diversos actores inmersos en la realidad educativa. El producto de dicho consenso se encuentra publicado y se titula: “Matriz de evaluación para la acreditación educativa de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular”². Con esta herramienta, cada colegio, en aras de su mejora continua, puede autoevaluarse no solo desde la auto referencia, que puede resultar engañosa, sino desde indicadores concretos válidos y aplicables a todas las realidades por su sencillez y pertinencia.

En ese contexto, nuestro trabajo culmina con el recojo de la percepción de calidad educativa de los actores de un colegio que ha iniciado el proceso de acreditación y cómo dicha percepción se confronta, difiere y enriquece la propuesta planteada por el IPEBA. Para ello, hemos tomado como muestra el colegio San Roque debido a que se encuentra

² Puede encontrarse en la página web del SINEAC: www.sineace.gob.pe o en diferentes páginas web sobre educación.

en nuestra localidad y sobre todo porque se trata del primer colegio privado en iniciar dicho proceso. Las preguntas que guían nuestra investigación son: ¿Cuáles son los criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa? ¿Cuál es la motivación de los diferentes actores para involucrarse en el proceso de acreditación? Esperamos aportar con nuestros hallazgos y ayudar a mejorar los planteamientos sobre la calidad educativa en nuestro país.

1.3. Objetivos

General

Describir y analizar la concepción de calidad educativa del IPEBA y la percepción de dicha calidad en el colegio San Roque a fin de identificar encuentros y desencuentros entre ambas perspectivas.

Específicos

- Describir el enfoque de calidad educativa del IPEBA destacando los principios en los que se fundamenta y el proceso de su construcción.
- Describir la naturaleza y estructura de la matriz que ha construido el IPEBA para la autoevaluación de los colegios.
- Identificar la percepción de calidad de los actores claves del colegio San Roque que participan en la autoevaluación para la acreditación y la valoración que asignan a la matriz de autoevaluación que propone el IPEBA.
- Sintetizar el proceso de aplicación de la matriz en el Colegio San Roque identificando las fortalezas de la institución, los elementos motivadores y las dificultades que atravesaron.

- Contrastar la concepción de calidad educativa y del proceso de implementación según el IPEBA con las percepciones y el itinerario real de los diferentes actores del colegio San Roque.



CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1. Diagnóstico situacional: Descripción general del contexto y síntesis del conocimiento existente.

Hoy en día el concepto de calidad además de convertirse en certeza dentro del imaginario social, se ha constituido en una prioridad para la mayoría de políticas educativas recientes, pero ¿cuál ha sido el devenir de este concepto?, ¿a qué factores se asocia?, ¿cómo podíamos definirlo? En las siguientes líneas trataremos de contestar dichas preguntas.

El concepto de calidad ha tenido diferentes concepciones de acuerdo al devenir histórico en función a las exigencias y demandas de la sociedad. Así tenemos que según Urraca (2009:19) en los cincuenta y sesenta del siglo pasado la calidad equivalía a inversión en capital humano y a sus contribuciones esperadas al desarrollo económico en forma de plus de productividad. Es en esta época donde también irrumpe lo lógico de gestión administrativa sin adaptarse adecuadamente a la realidad escolar.

Posteriormente en los sesenta y setenta adquirió relieve una idea de calidad de la educación claramente vinculada a la compensación social y a la igualdad de oportunidades (p. 19). Este propósito se entendió en ese entonces como una mayor cobertura, pero no necesariamente como una mejor calidad.

Actualmente según Cano, citado por Urraca, “la preocupación ya no es únicamente cuántos y en qué proporción asisten a las escuelas, sino quiénes aprenden, qué aprenden y en qué condiciones” (2009:19). Nos encontramos pues en un paradigma según el cual, si bien la calidad no puede ser definida unívocamente, se la asocia con los resultados y la evaluación, de manera que en este momento la triada calidad-evaluación-resultados se mezclan en los discursos oficiales que más resuenan en el mundo de la educación.

Es decir, actualmente el problema no es de generalización o extensión escolar, sino de calidad, entendida como eficiencia, eficacia y productividad. Y en ese sentido, el paradigma calidad-evaluación-resultados plantea el uso de la evaluación de las escuelas como un instrumento para la asignación de recursos en función de los resultados y el establecimiento de un “ranking” público de los centros basado en lo obtenido en pruebas externas por parte de los estudiantes.

Si bien esta concepción se encuentra muy arraigada en las políticas educativas que rigen muchos países latinoamericanos, actualmente se viene cuestionando desde organizaciones tan importantes como la Agenda de Desarrollo Post 2015, para quienes “poner énfasis en resultados mínimos y mensurables en matemática y comunicación... reduce sustantivamente el contenido pleno del derecho a la educación” (2013:06). En esta lógica la educación cumple un rol instrumentalista pues está al servicio de la generación de ingresos, a la formación de mano de obra y capacidades laborales y deja de lado la educación como un fin en sí misma y por lo tanto es un derecho fundamental en tanto promueve una vida digna en comunidad.

Una vez realizado este breve recorrido, a manera de síntesis podemos identificar en todo este devenir dos grandes enfoques al momento de concebir la calidad educativa: el enfoque Utilitarista y el Humanista. Los describimos a continuación porque los mismos serán citados al momento de desarrollar las interpretaciones en el capítulo tres.

2.2. Principales enfoques

2.2.1. El enfoque utilitarista

Mediante este enfoque resumimos todas aquellas concepciones de calidad educativa surgidas desde la década del 60 y que actualmente continúan vigentes en muchas políticas nacionales. Este paradigma se denomina así por su carácter pragmático según el cual se definen los fines de la sociedad, y la mejor educación es la que nos permite alcanzar dicho objetivo. Ello no parece tener nada pernicioso, pero si

profundizamos un poco más caemos en la cuenta de que el ser humano en sí y su desarrollo son postergados para cumplir con las metas implementadas desde fuera de él.

Tal como señala Gautier (2007: 31):“La aparición del concepto “calidad de educación” se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que nos pone en guardia, sobre todo, del hecho de que bajo esas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de la eficiencia social que considera al docente poco menos que un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la calidad se mide por fenómenos aislados, que se recogen en el producto final”.

De otro lado, en este enfoque, tal como nos lo advierte Cuenca (2012: 37) se perpetúan las diferencias sociales del sistema ya que los que tendrán mejores resultados son los que tienen más recursos para aumentar su productividad.

2.2.2. Enfoque humanista

Con esta denominación englobamos un enfoque alternativo que se ha nutrido básicamente de teorías de desarrollo humano, interculturalidad y de género que tienen como un común denominador el “respeto a la diferencia y reconociendo el valor que dicha diferencia tiene en la construcción social y, en buena cuenta, en la desaparición de las brechas de desigualdad para alcanzar sociedades más justas” (Cuenca, 2012:35)

En este enfoque, continúa Cuenca, la escuela tiene el rol por sobre todo de “la búsqueda de la igualdad de condiciones, de oportunidades y resultados de las personas” (p.35). Esta propuesta está lejos de ser meramente idealista porque al concebir la calidad como un derecho humano le exige a los estados un conjunto de decisiones relacionadas

con la gratuidad de la enseñanza y la desestandarización de los aprendizajes, entre otros.

De hecho, este enfoque es el que ha tomado la UNESCO y con el que IPEBA se identifica (2007:7) “La educación de calidad en cuanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia, y la pertinencia y dos elementos de carácter operativos: la eficacia y la eficiencia”.

2.2.3. Hacia un concepto de calidad propio

En concordancia con ese devenir histórico encontramos que el término calidad “no es un concepto neutro, que se pueda definir unívocamente de tal forma que signifique lo mismo cuando se utiliza en diferentes áreas como las administrativas, las económicas o las educativas, pues es inevitablemente un concepto polisémico, abierto a la interpretación, a la reinterpretación y la contestación” (Urraca, 2009:11) Esa es la razón por la cual es un concepto que requiere de los actores para ser definido en un contexto determinado.

Es decir, se trata de un concepto que debe ayudarnos a generar procesos de mejora dentro de las escuelas y transformaciones estructurales que permitan formar sujetos empoderados y políticamente comprometidos con sus comunidades de tal forma que se generen auténticos procesos de cambio y promoción social. Ese es el concepto de calidad del cual partimos, un concepto que no se desliga de la participación y orientado por la colegialidad y el trabajo en equipo frente al individualismo y el aislamiento.

Ahora bien, entender la calidad como concepto multidimensional y multifacético significa que debe abordarse desde la incertidumbre, ir de lo estático a lo dinámico y entendiendo que la escuela no puede permanecer aislada de la sociedad.

Podemos concluir, entonces que la calidad de la educación se inscribe en un proceso histórico, se nutre de un contexto, tiene hacia un proyecto de ciudadanía y está ligado con el concepto de equidad. Por ello la calidad no puede estar solamente relacionada con contenidos o resultados, tiene que ver con los procesos del sistema, y con todas las variables que se entrecruzan en la gran trama de la educación.

2.2.4. El concepto de calidad educativa del IPEBA

En el caso del IPEBA (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica), como mencionamos anteriormente, el concepto de calidad está íntimamente asociado a dos criterios importantes: equidad y diversidad. Ahora bien, cuando se habla de equidad, según la Coordinadora de IPEBA Peregrina Morgan, se trata de acortar la brecha existente en el servicio educativo entre lo público y lo privado y entre la zona rural y urbana. Este concepto requiere necesariamente atender la realidad peruana desde la diversidad cultural que presenta.

La definición de Peregrina Morgan implica una comprensión de la calidad desde la pertinencia la cual guía la toma de decisiones del IPEBA. Este aspecto es tan relevante que los ha llevado a no adoptar propuestas foráneas sino más bien a construir un modelo de acreditación desde y con los actores claves involucrados en la gestión de la calidad educativa. Esta perspectiva se ve reflejada en su lema: "Diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada".

El concepto de equidad en esta propuesta se encuentra íntimamente ligado al de diversidad, de modo específico de la diversidad cultural, tal como se señala en la Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de II EE de EBR: "La educación tiene el reto de contribuir al logro de la calidad y equidad educativa, ofreciendo una educación en la que la diversidad cultural sea asumida

como recurso capaz de generar propuestas y experiencias educativas que respondan a las necesidades y demandas de una sociedad pluricultural y multilingüe en todos los niveles y modalidades del sistema educativo” (2011:12).. Además señala: “Incorporar la interculturalidad como elemento básico del sistema educativo implica que se asuma la diversidad cultural desde una perspectiva de respeto y equidad social que todos los sectores de la sociedad debieran hacia los otros” (2011:12)

En coherencia con esta propuesta, el IPEBA ha dejado claro que el modelo de acreditación no busca cerrar escuelas ni decir cuál está mal o cuál está bien, sino que busca dar la oportunidad de que las escuelas puedan saber cómo van y hacia dónde van³.

Marco Legal del IPEBA

Desarrollamos a continuación el marco legal del IPEBA debido, básicamente a que, como se trata de un organismo del Estado, su función es hacer cumplir lo establecido por la ley y por lo tanto su accionar se rige por el marco legal nacional.

Ley General de Educación 28044

En el artículo primero se define el concepto de la educación como “un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad”.

Así también en el artículo dos, esta ley destaca el enfoque de derechos humanos que respalda su concepción de educación y que a la letra dice: “La educación es un derecho fundamental de la persona y de la

³ Tomado del II Foro Nacional: Hacia la Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular: Calidad Educativa con Equidad realizado en el 2010.

sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica”.

En lo que se refiere propiamente a la calidad de la educación, esta es definida como el nivel o estándar óptimo de competencia que permita a las personas hacer frente a los actuales desafíos del desarrollo humano, ejercer libremente su ciudadanía y continuar aprendiendo a lo largo de la vida. Y en ese sentido, la mencionada ley enumera los factores que intervienen para la consecución de la calidad entre las que se mencionan textualmente:

- a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g) Investigación e innovación educativas.

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Ley 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

Esta ley fue promulgada el 19 de mayo del 2006 mediante la cual se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) como un conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente destinados a definir criterios, estándares y procesos de evaluación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad educativa (Art. 2).

Este organismo define la evaluación como “un instrumento de fomento de la calidad de la educación que tiene por objeto la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas en términos de aprendizajes, destrezas y competencias comprometidos con los estudiantes, la sociedad y el Estado, así como proponer políticas, programas y acciones para el mejoramiento de la calidad educativa” (Art. 11).

Asimismo, el SINEACE establece el proceso de evaluación mediante tres fases: la autoevaluación, evaluación externa y la acreditación; señalando además que la certificación se realiza a solicitud de los interesados y por lo tanto la evaluación es voluntaria.

Así también, define certificación como “el reconocimiento público y temporal de las experiencias adquiridas dentro o fuera de las instituciones educativas para ejercer funciones profesionales o laborales. La certificación es un proceso público y temporal. Es otorgada por el colegio profesional correspondiente, previa autorización de acuerdo a los criterios establecidos por el SINEACE. Se realiza a solicitud de los interesados. En caso que no exista colegio profesional la certificación se realizara de acuerdo al reglamento aprobado por el órgano competente” (Art. 11)

De otro lado, los órganos operadores del SINEACE, definidos en el artículo 15 son:

IPEBA: Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica, con competencia en las Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico-Productiva.

CONEACES: Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de Educación Superior No Universitaria.

CONEAU: Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, con competencias en las instituciones de Educación Superior Universitaria.

Para los efectos de la presente investigación nos interesa el IPEBA, encargado de definir estándares de medición internos e indicadores para garantizar en las instituciones educativas públicas y privadas los niveles adecuados de calidad educativa, así como alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

Ahora bien, el IPEBA es una institución pública y autónoma que forma parte del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) y que funciona como órgano operador.

Los objetivos del IPEBA son:

- a) Garantizar, en las instituciones educativas de la Educación Básica y Técnico-Productiva, públicas y privadas, los niveles óptimos de calidad educativa.
- b) Promover y difundir la cultura de calidad en las Instituciones de Educación Básica y Técnico-Productiva.
- c) Establecer un sistema de evaluación, acreditación y certificación de la calidad para las Instituciones de Educación Básica y Técnico-Productiva.

2.2.5. Descripción de los factores de calidad del IPEBA

Los factores de calidad del IPEBA han sido formulados en un contexto de discusión sobre cuáles deben ser los fines de la educación y los factores que determinen su calidad. En primer lugar presentaremos esta discusión sobre la calidad y sus factores para contextualizar la propuesta IPEBA.

La Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación - CLADE en el documento de trabajo sobre la Agenda de Desarrollo Post 15 señala que existen dos concepciones de educación, una utilitarista que considera como fin primordial de la educación la formación de una mano de obra calificada y otra de corte humanista, que concibe que el fin de la educación es el pleno desarrollo de la persona.

Cada una de las posturas define los factores que determinan la calidad educativa desde su visión. Por ejemplo, bajo la perspectiva utilitarista los factores determinantes de la calidad radican en una gestión basada en resultados donde se premia a los docentes y alumnos que obtienen los mejores logros y se aplica pruebas estandarizadas para evaluarlos (Agenda de Desarrollo Post 15, 2013:6).

Contrariamente con este enfoque la visión humanista considera que la participación, desarrollo personal, capacidad de cultivar responsabilidades sociales, creatividad y felicidad de los y las estudiantes son factores fundamentales para la calidad educativa (2013:6) Y esa es la concepción que según CLADE deben tener los gobiernos a puertas del 2015.

En coherencia con el enfoque propuesto en esta Agenda, el IPEBA definió los factores de la calidad educativa necesarios para el proceso de autoevaluación. A continuación, definiremos cada uno de los factores procurando, no sólo presentarlos dentro de la matriz, sino aproximándonos a la comprensión de su lógica interna.

Dirección institucional.- “Está referido a la direccionalidad que asume la IE, a la visión compartida sobre la orientación de su gestión hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que logre las metas que se ha propuesto y asegure la formación integral de los estudiantes” (Matriz y Guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular, 2012:25). Este factor se evidencia en la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) mediante la participación conjunta de la comunidad educativa, así como la implementación de un proyecto curricular pertinente e inclusivo. Además, se apunta a un liderazgo participativo que recoja las necesidades concretas de los actores educativos, y mantenga una visión común que dé soporte a la mejora del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Soporte al desempeño docente.- Este factor propone que la calidad educativa se logra mediante la asignación de personal docente idóneo en el área curricular que le corresponde, según su formación académica. Asimismo plantea la necesidad de un Proyecto Curricular que se traduce en programaciones pertinentes y coherentes con la diversidad de los estudiantes.

En esa misma línea, se insiste también en un trabajo cooperativo de los alumnos que les permita interactuar y sobre todo construir el aprendizaje. Por ello es importante brindar al docente un acompañamiento en estrategias que desarrollen las competencias pertinentes para cada una de las áreas, mediante monitoreos continuos y sobre todo capacitaciones que respondan a sus necesidades concretas. Finalmente se propone desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje en un clima de adecuada comunicación, respeto y confianza.

Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.- Una adecuada comunicación entre la institución educativa y los padres de familia, permite a los segundos mantenerse informados y conocer los contenidos del aprendizaje y la metodología con la que se pretende lograr dicho proceso. Además implica darles protagonismo, dejando de lado la concepción de la familia como proveedores de recursos para convertirse en formadores que aportan sus conocimientos y su experiencia.

De otro lado, es importante que en el trabajo que realizan los estudiantes se tomen en cuenta los problemas de la comunidad donde se encuentra la institución. Ello permite, además, que la IE y la comunidad educativa brinden recursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Uso de información.- Este factor implica dos grandes procesos, identificación de información pertinente sobre los avances y dificultades que están teniendo los estudiantes en el desarrollo de sus capacidades (de parte de directivos, docentes, padres de familia y comunidad en general) y de otro lado implica tomar las decisiones más acertadas con dicha información midiendo el impacto que tienen las mismas en los logros esperados.

Infraestructura y recursos para el aprendizaje.- Al igual que el factor anterior, nos encontramos aquí con dos grandes procesos: uso adecuado de recursos e infraestructura y gestión adecuada de los mismos ante los organismos correspondientes. Esto implica también contar con infraestructura y recursos y, a la vez, un plan de mantenimiento adecuado de los mismos, así como una gestión transparente ante la comunidad de la utilización de los mismos.

2.2.6. Estado de la cuestión del proceso de acreditación educativa en el país.

En el 2014, según la información proporcionada por el IPEBA encontramos los siguientes datos respecto a cómo se venía desarrollando este proceso de acreditación:

- 217 instituciones educativas se encuentran en proceso de autoevaluación con fines de acreditación, de las cuales 155 de Educación Básica Regular y 62 centros de Educación Técnico Productiva.
- Concretamente de las 155 instituciones de EBR, el 55% son públicas, 27% privadas y 18% son de convenio.
- Siete instituciones han concluido el proceso de autoevaluación y se encuentran desarrollando su plan de mejora, con miras a lograr su acreditación.
- Se han aprobado los documentos técnicos –normativos para iniciar la evaluación externa de las instituciones educativas que han alcanzado los estándares de la calidad de la gestión educativa.

2.3. Hacia un concepto de Capital Social

El concepto de capital social es pertinente para nuestra investigación en tanto nos permite comprender la importancia de la interacción entre los actores de la comunidad educativa para conseguir objetivos individuales y/o comunes.

La primera definición que encontramos es la de Bernardo Kliksberg (2000:1), para quien “las personas, las familias, los grupos, son capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma. Si ello es ignorado, salteado, deteriorado, se inutilizarán importantes capacidades aplicables al desarrollo y se

desataran poderosas resistencias. Si por el contrario, se reconoce, explora, valora y potencia su aporte, puede ser muy relevante y propiciar círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo”. A continuación veremos la definición de capital social por varios autores citados por Kliksberg.

Para otros autores el concepto de capital social se funda en el nivel de confianza entre los actores, lo cual es clave para evitar situaciones de enfrentamiento entre ellos. Así tenemos que según Putnam, citado por Kliksberg (2000:9), el capital social está conformado por el grado de confianza existente entre los actores de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que la caracteriza. Indica que estos elementos son evidenciadores de la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad. La confianza por ejemplo actúa como un ahorrador de conflictos potenciales limitando el “pleitismo”.

Tenemos además la definición de Coleman, también citado por Kliksberg (2000:9), quien indica que “el capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo. El primero tiene que ver con el grado de integración social de un individuo, su red de contactos sociales, implica relaciones, expectativas de reciprocidad, comportamientos confiables. El colectivo está referido a que un grupo de personas se ponen de acuerdo para actuar de determinada manera de modo que se logre generar un bien común”.

Según Newton, el capital social puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen cómo las personas se relacionan entre sí. Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a las personas a trascender relaciones conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua.

Para Bass “el capital social tiene que ver con la cohesión social, con identificación con las formas de gobierno, con expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen a la sociedad más cohesiva y más que una suma de individuos. Considera que los arreglos institucionales horizontales tienen un impacto positivo en la generación de redes de confianza, buen gobierno y equidad social”.

En síntesis mencionamos las principales características del capital social en base a los autores citados:

- Confianza.
- Cohesión social.
- Reciprocidad.

La persona como principal valor de una organización Al parecer, para el IPEBA el capital humano es un aspecto relevante para el logro de la calidad educativa, de hecho, dos de los cinco factores evalúan el liderazgo y el soporte que se brinda al recurso humano en una institución educativa. En este capítulo, profundizaremos sobre el valor del compromiso, empoderamiento, liderazgo y motivación de los mismos para lograr los objetivos institucionales.

Para Albuquerque, los conceptos de calidad manejados en la organización tienen que involucrar necesariamente la motivación y el compromiso de todos los colaboradores que participen en cualquier actividad o proceso interno. Así, el autor (2002:6) menciona que sin esos dos aspectos “no es posible el desarrollo de una actitud de mejoramiento continuo”.

Por otro lado, otra pieza clave es otorgar un nivel importante de empoderamiento a los actores, en este caso, a los trabajadores, con una base sólida no sólo de valores y principios establecidos por el colegio, sino también de objetivos organizacionales que guíen el quehacer de la institución. En este contexto, se privilegia a la persona como “el principal valor estratégico de una organización”, otorgando al

docente un rol central en la gestión de los procesos y el trabajo en equipo. Asimismo, el autor señala que todo esto ayudará en gran medida a generar un buen clima laboral.

2.4. Definición de principales conceptos

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Enfoques de conceptualización de la calidad educativa.	<p>Paradigmas conceptuales sobre lo que se entiende como calidad y en especial calidad educativa. Así encontramos que ésta se ha ido entendiendo en un primer momento como inversión en capital humano y a sus contribuciones esperadas al desarrollo económico en forma de plus de productividad, posteriormente adquirió el relieve una idea de calidad de la educación claramente vinculada a la compensación social y a la igualdad de oportunidades y actualmente muchos la entiende desde los resultados y se asocia así a la evaluación, de manera que en este momento la triada calidad-evaluación-resultados se mezclan en los discursos oficiales que más resuenan en el mundo de la educación. Entendemos por enfoque, un modelo conceptual que es un sistema integral y articulado de medición y promoción de la calidad educativa.</p> <p>Actualmente existen además otras perspectivas de entender la calidad</p>

	<p>educativa y que han dado lugar a diferentes modelos de medición y promoción de la calidad educativa como por ejemplo EFQM, norma ISO y otros.</p>
<p>Criterios de decisión del enfoque.</p>	<p>El enfoque optado por IPEBA para la promoción de la calidad educativa es a la vez una propuesta contextualizada a la realidad peruana y que responde claramente a la legislación peruana, dado que en el presente caso no se ha copiado un modelo extranjero para aplicarlo sin más, ello no implica negar la influencia de enfoques o sistemas de medición de la calidad educativa en especial las utilizadas en Colombia y Estados Unidos.</p> <p>Esta opción ha sido consciente y deliberada y por lo tanto es importante investigar las razones de dicha decisión.</p>
<p>Criterios de identificación de la calidad educativa.</p>	<p>Indicadores generales que deben estar presentes en su conjunto para reconocer la calidad educativa de una institución. En la investigación partimos de los cinco factores propuestos por IPEBA: Dirección Institucional, Soporte al desempeño docente, Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, Uso de la información e Infraestructura y Recursos para el</p>

	<p>aprendizaje.</p> <p>A diferencia de los enfoques que son modelos sistémicos, los criterios son indicadores de medición.</p>
<p>Coherencia de la matriz con respecto a la concepción de calidad educativa.</p>	<p>El enfoque optado por el IPEBA implica una toma de postura y el establecimiento de lo que se entiende por calidad educativa, ello se concretiza en un instrumento concreto como es la matriz de evaluación.</p> <p>Se pretende investigar la coherencia entre la concepción teórica y el modo que se pretende promover mediante dicha matriz</p>
<p>Percepción de calidad de los actores claves.</p>	<p>Los actores claves de la IIEE son: el equipo directivo, los docentes, los padres de familia y los alumnos. Si bien la decisión de optar por una autoevaluación mediante la matriz con el fin de acreditarse es una decisión del equipo directivo, cada uno de los actores tiene su propia concepción de lo que es la calidad educativa.</p>
<p>Motivación de los actores claves.</p>	<p>La motivación del equipo directivo, los docentes, los padres de familia y los alumnos dependen de las expectativas que tienen sobre lo que es una educación de calidad. Por ello en esta variable se pretende indagar la razón por la cual dichos actores claves deciden apoyar el proceso de</p>

	<p>evaluación de la institución educativa para la acreditación.</p> <p>De otro lado, una de las evidencias del grado de motivación lo encontramos en el nivel de participación en la implementación de las propuestas, por ello indagaremos cómo se convoca a dicha participación y el grado en que cada uno se ve involucrado en la misma.</p>
Nivel de satisfacción de los usuarios claves.	<p>Esta variable resulta de la confrontación entre la percepción de lo que es la calidad educativa para cada actor de la Institución Educativa y la motivación para poder apoyar el proceso de evaluación para lograr la acreditación.</p> <p>Es decir, se trata de medir si el proceso de evaluación como tal satisface la motivación de participación en dicho proceso y el modo en el cual se concibe la calidad educativa.</p>

CAPÍTULO III - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Breve referencia sobre el diseño

Dado que el tipo de investigación es descriptiva, la metodología de la investigación ha sido cualitativa por lo cual se privilegian instrumentos propios de dicho enfoque como los grupos focales y las entrevistas.

En la presente investigación nos preguntaremos críticamente sobre la concepción de calidad educativa mediante una pregunta central que es la columna vertebral de nuestra investigación: ¿Qué tipo de relación existe entre el enfoque de gestión de la calidad educativa planteado por el IPEBA en su matriz de autoevaluación con la percepción de calidad de los actores del colegio San Roque?

A partir de la misma surgen las preguntas que nos guiarán para encontrar las respuestas que buscamos: ¿cuáles son los enfoques de calidad educativa que ha tomado como referencia IPEBA para definir y construir su enfoque?, ¿cuáles son los criterios para medir la gestión de la calidad educativa que ha tomado como referencia IPEBA para definir y construir sus cinco factores?, ¿En qué medida la matriz responde al concepto actual de calidad de IPEBA? ¿Cuáles son los criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa?, ¿Cuál es la motivación de los diferentes actores para involucrarse en el proceso de acreditación? Y ¿Cuál es el nivel de valoración de los actores respecto a los cinco factores de la matriz de acreditación?

Tabla de consistencia

Pregunta	Objetivos		
¿Qué tipo de relación existe entre el enfoque de gestión de la calidad educativa planteado por el IPEBA en su matriz de autoevaluación con la percepción de calidad educativa de los actores del colegio San Roque?	General		
	Describir y analizar el enfoque de calidad del IPEBA y la percepción de calidad del colegio San Roque a fin de identificar encuentros y desencuentros entre ambas perspectivas.		
	Específicos	Preguntas	Variables
	Describir el enfoque de calidad educativa que sustenta la matriz de evaluación para acreditación del IPEBA.	¿Cuáles son los enfoques de calidad educativa que ha tomado como referencia IPEBA para definir y construir su enfoque?	Enfoques de conceptualización de la calidad educativa. Criterios de decisión del enfoque.
		¿Cuáles son los criterios para medir la calidad educativa que ha tomado como referencia IPEBA para definir y construir sus cinco factores?	Criterios de identificación de la calidad educativa.
	Identificar la percepción de calidad de los actores claves del colegio San Roque que participan en la autoevaluación para la acreditación.	¿Cuáles son los criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa?	Criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa.
		¿Cuál es la motivación de los diferentes actores para involucrarse en el proceso de acreditación?	Motivación de los actores claves.
	¿Cuál es el nivel de valoración de los actores respecto a los cinco factores de la matriz de acreditación?	Conocimiento de la matriz de los cinco factores de la matriz de acreditación. Valoración de los actores clave respecto a la matriz de acreditación.	

Tabla Columna Vertebral Invertida

Preguntas	Variables	Indicadores	Unidades de análisis	Fuentes	Técnicas	Instrumentos
¿Cuál es el enfoque de calidad educativa que sustenta la propuesta de acreditación del IPEBA?	Conceptos clave que fundamentan la calidad educativa	Descripción de los conceptos clave tomados por el IPEBA para definir y construir su enfoque	Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa	Autores de la matriz (IPEBA) Matriz de autoevaluación	Entrevista	Guía de entrevista
¿Cuál fue el proceso de construcción del enfoque de calidad educativa y de la matriz de autoevaluación?	Proceso de construcción de la matriz de autoevaluación	Descripción del proceso de construcción de la matriz	Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa	Autores de la matriz (IPEBA) Matriz de autoevaluación	Entrevista	Guía de entrevista
¿Cuáles son los criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa?	Criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa	Categorización y frecuencia de los diferentes criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa.	Directivos	Directivos	Entrevista	Guía de entrevista
			Padres	Padres	Entrevista	Guía de entrevista
			Docentes	Docentes	Entrevista	Guía de entrevista
			Alumnos	Alumnos	Focus Group	Guía de Focus Group
¿Cuál es la motivación de los diferentes actores para involucrarse en el proceso de acreditación?	Motivación de los actores claves	Categorización de los diferentes tipos de motivaciones para la acreditación.	Directivos	Directivos	Entrevista	Guía de entrevista
			Equipo docente	Equipo docente	entrevista	Guía de entrevista
			Padres de familia	Padres de familia	Entrevista	Guía de entrevista
			Alumnos	Alumnos	Focus Group	Guía de Focus Group

¿Cuál es el nivel de valoración de los actores respecto a los cinco factores de la matriz de acreditación?	Conocimiento de los cinco factores de la matriz de acreditación	Grado identificación de los cinco factores de la matriz de acreditación.	Directivos	Directivos	Entrevista	Guía de entrevista
			Equipo docente	Equipo docente	Entrevista	Guía de entrevista
			Padres de familia	Padres de familia	Entrevista	Guía de entrevista
	Valoración de los actores clave respecto a la matriz de acreditación	Nivel de valoración de los cinco factores de la matriz de acreditación.	Directivos	Directivos	Entrevista	Cuestionario
			Equipo docente	Equipo docente	Entrevista	Cuestionario
			Padres de familia	Padres de familia	Entrevista	Cuestionario

3.2. Descripción del método y las técnicas utilizadas

El primer proceso metodológico fue realizar una revisión bibliográfica para interiorizar los objetivos y el enfoque del planteamiento del proceso de autoevaluación y certificación que plantea IPEBA. Este proceso se enriqueció con una entrevista a profundidad a la señora Aida Candiotti Sarmiento, miembro del equipo directivo de dicha institución, sobre las políticas y la concepción de calidad educativa que se encuentran detrás de dicha propuesta de certificación.

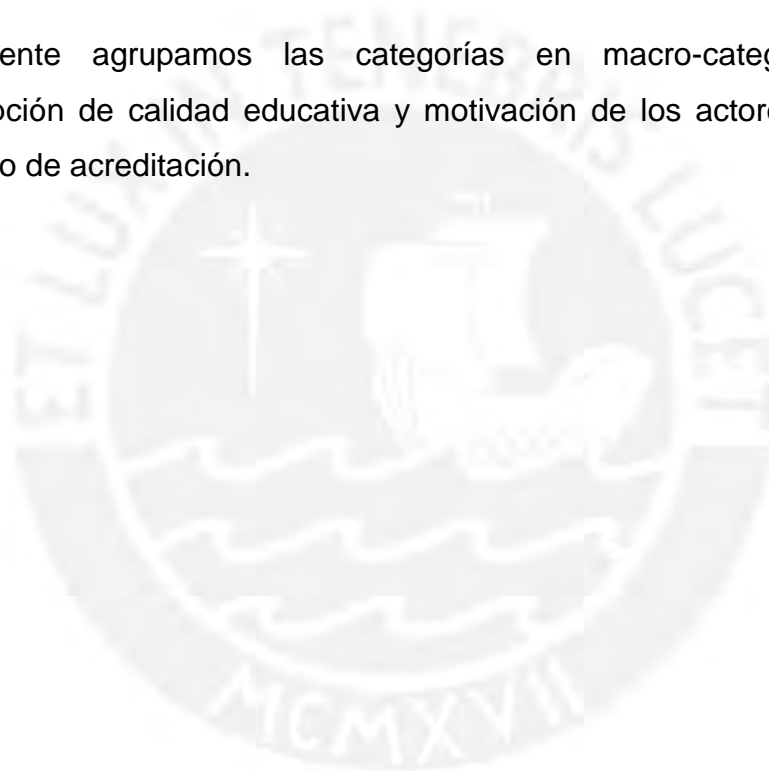
Con esa visión en conjunto de la realidad y sobre todo identificando cada uno de los procesos de la acreditación, en un segundo momento se entrevistó al Promotor, Directora y Coordinador Académico del colegio San Roque para conocer sus concepciones de calidad educativa y el itinerario propio de participación y compromiso de parte del personal de colegio. En total se entrevistó a los 3 directivos mencionados y a cinco docentes concedores del proceso de acreditación del colegio.

Seguidamente, se llevaron a cabo dos grupos focales en el que se invitó a un promedio de 16 estudiantes para dividirlos en cuatro grupos. En este caso se optó por ese tipo de trabajo porque era importante la interacción, discusión y debate entre los mismos para problematizar el tema de calidad educativa.

Además, se entrevistaron a tres padres de familia sobre su percepción de calidad educativa y del proceso de acreditación que el colegio San Roque se encontraba llevando con el IPEBA. Por último se realizó una revisión de la Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa del IPEBA como parte de esta investigación. Como podemos observar, un hilo conductor en todo este proceso fue la concepción y/o percepción de calidad educativa de los actores y el modo en el que cada uno de ellos se comprometió con dicho proceso.

Para finalizar este apartado, cabe indicar además que como parte de nuestro proceso de investigación fuimos intercalando el proceso de recolección de datos con la reflexión grupal como investigadores. De ese modo y con la ayuda de la asesora, luego de organizar toda la información se realizó el proceso de construir inductivamente las categorías que según nuestros entrevistados constituyen el concepto-macro de calidad educativa. Es decir que no trabajamos con variables previamente establecidas, sino con categorías emergentes que nos permitieran respetar las opiniones recogidas.

Finalmente agrupamos las categorías en macro-categorías como concepción de calidad educativa y motivación de los actores dentro del proceso de acreditación.



CAPÍTULO IV - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Breve descripción del Colegio San Roque⁴

El colegio San Roque es un colegio católico fundado el año 1959 a solicitud de los vecinos de la Urbanización San Roque del distrito de Santiago de Surco. Su lema es “Dios-Patria-Formación”.

Actualmente cuenta con alrededor de 700 alumnos y 40 profesores y cuenta con los niveles de primaria y secundaria.

Su estructura se divide en:

- Promotoría
- Dirección General
- Coordinación Académica
- Docentes
- Personal administrativo

La visión del colegio es:

“El Colegio San Roque es una Institución Educativa Católica que cuenta con personal altamente calificado, promueve el desarrollo y formación integral de niños, niñas y adolescentes, a través de una educación de calidad basada en principios éticos y valores cristianos, que les permita responder al mundo globalizado y construir una sociedad solidaria que opte por la vida y la paz”.

En nuestra visita para la presente investigación, pudimos ver que el colegio ha entregado a los alumnos dicha visión en una versión de billetera y en papel plastificado. Asimismo el promotor manifestó la importancia que le otorgan a las actividades religiosas como misas, jornadas de retiros y de ayuda social apoyando a asilos, hospitales y campañas diversas.

⁴ Fuente: <http://www.sanroque.edu.pe/>

La misión del colegio es:

“El Colegio San Roque es una Institución Educativa Católica que cuenta con personal altamente calificado, promueve el desarrollo y formación integral de niños, niñas y adolescentes, a través de una educación de calidad basada en principios éticos y valores cristianos, que les permita responder al mundo globalizado y construir una sociedad solidaria que opte por la vida y la paz”.

Asimismo ponen énfasis en la educación integral, bajo la cual forman al alumno con valores. Indican que para el colegio la educación integral implica: “integrar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes tanto en su práctica profesional como en su formación personal”. En ese sentido, son parte del Proyecto Curricular de Fomento para la Educación Primaria - SNIPE en el nivel primaria y tienen otro proyecto llamado Descubrir Valores para alumnos de secundaria.

4.2. Concepción de calidad educativa de los actores

Tal como dice Dussel citado por Cuenca (2007), la calidad educativa no es una noción unívoca sino compleja que en nuestra investigación varía en cada actor de la comunidad educativa. Así, la calidad educativa se convirtió en una base normativa fundamental, pero sobre todo se hizo “sentido común”. Se volvió uno de los temas que más interés suscita, y existe un permanente afán por definirla y concretizarla, pues claramente estamos ante una noción que no es en lo absoluto unívoca (Cuenca 2007:32).

A continuación, presentaremos los hallazgos sobre la concepción de calidad educativa de los actores de la comunidad educativa del colegio San Roque a partir de las 12 entrevistas a directivos, docentes, padres de familia y un representante de IPEBA y 2 grupos focales a modo de taller realizados con 16 alumnos en el mes de julio de 2013.

El siguiente cuadro (véase Cuadro 3.1.) resume las sub categorías que definen el concepto de calidad educativa y la frecuencia con la que se

repitió dicha subcategoría en cada grupo de actores del colegio San Roque.

Cuadro 3.1. – Calidad Educativa

Sub categorías	Directivos (3)	Docentes (5)	Padres de Familia (3)	Alumnos (4 grupos de 4 alumnos)
Trabajo en conjunto de la comunidad educativa	● ○ ○	● ● ● ○ ○	○ ○ ○	● ○ ○ ○
Motivación y clima de trabajo	● ● ●	● ● ● ○ ○	○ ○ ○	● ● ○ ○
Formación integral	● ● ○	● ● ● ○ ○	● ● ○	● ● ● ●
Buen desempeño docente	○ ○ ○	● ● ○ ○ ○	● ● ○	● ○ ○ ○
Resultados documentados y medibles	● ● ●	● ● ● ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○ ○

- Actores que definieron calidad educativa con la categoría correspondiente.

4.2.1. Concepción de calidad educativa del IPEBA

Para conocer la concepción de calidad educativa del IPEBA se realizó una entrevista a la señora Aída Candiotti Sarmiento, Directora de Evaluación y Acreditación. En dicha entrevista se le preguntó lo siguiente:

Entrevistadora: Teniendo en cuenta que cada actor de la sociedad civil tiene su propia percepción de lo que es calidad educativa, cuéntenos ¿Cómo fue el proceso de construcción de un concepto de calidad educativa con alcance nacional?

Aída: No tenemos un marco de referencia. Nuestro enfoque es de la ley. Nos estamos basando en lo que la ley señala que es calidad. Claro, además de todos los enfoques de la UNESCO. Nosotros no hemos hecho otro concepto fuera de la ley.

IPEBA, como institución a la cual el estado le ha encomendado la evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa parte de la concepción legal de calidad educativa la cual se define como el "nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida". (Ley General de Educación, art. 13).

Por otro lado, la definición de la UNESCO la encontramos en la Matriz y Guía de autoevaluación de la Gestión Educativa (2013:13), que "partiendo del consenso de que 'la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable', concibe la calidad de la educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura".

Es decir, que el enfoque del IPEBA es el humanista en el cual la educación es un derecho fundamental y está al servicio del desarrollo humano integral, resaltándose de manera particular su desenvolvimiento como ciudadano.

Esta definición como tal no parece haber sido problematizada, el aporte de IPEBA más bien ha estado en el proceso de construcción de los factores para medir la calidad educativa. Este itinerario se realizó desde un inicio a partir de mesas técnicas y de diálogo. Justamente al interior de las mismas se optó por un modelo que no imitase a ninguna propuesta externa.

"En nuestra investigación notamos que había buenos modelos de gestión de la calidad educativa, pero estos eran restringidos y cerrados. Revisamos el *Advanced* de Estados Unidos y la propuesta colombiana, pero optamos por un modelo propio que pusiese a dialogar a los

miembros de la comunidad educativa. Ese es el modelo peruano ya que los indicadores los establece cada escuela. Nosotros tomamos esa decisión en nuestra forma de trabajo. Desde un inicio tuvimos una mesa técnica que incluía un especialista del Ministerio, ONG, diferentes actores aportaron”.

Es decir que la propuesta de implementación del IPEBA se construyó como un ejercicio de democracia y ciudadanía, de ahí su versatilidad.

“Lo propio de la experiencia peruana es que recoge el aporte de la comunidad educativa, no es un modelo impuesto. Además es lo suficientemente general que se puede adaptar a diferentes contextos. Se adecúa tanto a Costa, Sierra y Selva así como al sector público y privado. Esto es más valioso para nuestra realidad ya que somos un país que tiene una gran diferencia cultural”.

Así, según la concepción del IPEBA la propuesta debía adaptarse a las grandes diferencias culturales que existen en nuestro país facilitando que sean las mismas instituciones educativas las que reconozcan sus propias fortalezas y deficiencias y a partir de ellas el IPEBA pueda ir dando recomendaciones pertinentes que permitan cerrar las brechas existentes. Por ello es que en el planteamiento de esta institución, equidad y calidad educativa son indisolubles. Además, el hecho de partir de la diversidad de cada escuela apunta también a una propuesta de interculturalidad.

4.2.2. Concepción de calidad educativa de los directivos

Como podemos observar en el cuadro 3.2., en la concepción de calidad educativa, listamos los hallazgos sobre cómo definen los directivos la calidad educativa en sus propias palabras. Dos de los entrevistados

coincidieron en que la motivación y el clima de trabajo son aspectos fundamentales para que exista calidad, así como resultados documentados y medibles. Además, indicaron que se requiere una formación integral para lograr dicha calidad (esta categoría fue resaltada por dos de los entrevistados) y finalmente encontramos una escasa valoración (solo un directivo la manifestó) hacia el trabajo conjunto con padres de familia y la comunidad. La referencia al buen desempeño docente es prácticamente nula.

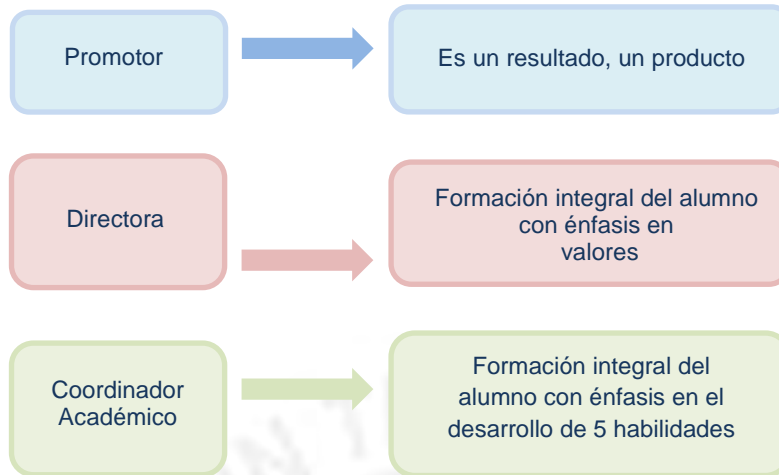
Cuadro 3.2. Hallazgos sobre la definición de calidad educativa para los Directivos

Hallazgos	Directivos (3)
Trabajo en conjunto de la comunidad educativa	● ○ ○
Motivación y clima de trabajo	● ● ●
Formación integral	● ● ○
Buen desempeño docente	○ ○ ○
Resultados documentados y medibles	● ● ●

De otro lado, para el Promotor, Directora y Coordinador Académico del colegio San Roque la concepción de calidad educativa que manejan está claramente marcada por su propio enfoque a pesar de estar pasando por el proceso de acreditación con el IPEBA y que los tres trabajan para lograr un mismo objetivo.

En el cuadro 3.3, podemos visualizar cuál es la concepción general sobre calidad educativa que tiene cada uno de los directivos:

Cuadro 3.3. – Definición general de calidad de los directivos del colegio San Roque.



Como observamos en el cuadro 3.3., para los tres directivos del colegio San Roque, sobre los que recae la responsabilidad directa de la acreditación en la gestión de la calidad educativa con el IPEBA, hay una fuerte necesidad por demostrar ciertas características fijas con las que sus alumnos deben egresar del colegio: los valores, las habilidades académicas y los logros laborales de los alumnos. Por ejemplo, para el Promotor del colegio San Roque la calidad educativa es entendida como un resultado medible, a través de pruebas estandarizadas que demuestra que los alumnos se encuentran preparados para enfrentar los desafíos futuros de nuestras sociedades, esencialmente en el aspecto laboral:

“La calidad en educación es obtener los resultados frente a los estándares nacionales e internacionales. Puede acreditarse que es un producto bueno, ya sea para nidos, colegios, institutos o universidad, que exista una relación entre lo que es educación y trabajo”. (Promotor)

Ante esta aseveración, vemos que la percepción de calidad educativa está estrechamente ligada a las exigencias del desarrollo económico del país y en ese sentido la educación se convierte en un medio. La

combinación del cumplimiento de estándares así como la empleabilidad laboral da como consecuencia un buen resultado o si se quiere un buen producto abandonando de ese modo condición más elemental de la educación de calidad como derecho humano. En esta línea, el enfoque utilitarista plantea centrar la calidad educativa únicamente como un resultado “en la que predomina la productividad y en la que parecen tener más peso las necesidades y dinámicas del sistema económico industrial”. (Cuenca, 2007:36)

Una característica complementaria del enfoque utilitarista es su tendencia a homogeneizar los aprendizajes y los sistemas de evaluación en donde todos deben aprender lo mismo y contar con un perfil al momento de salir de las aulas. Presentamos la siguiente cita que refuerza lo explicado:

“Unos tienen más habilidades que otros (los alumnos) porque es verdad, pero no lo has conseguido de uno, lo has conseguido de todos, eso es calidad. Pero ni uno es más ni otro, balanceados todos, y todos responden porque tienen que dar más aún. La educación es personalizada, cada uno tiene su ritmo de aprendizaje pero procuramos que en realidad todos saquen un perfil”. (Promotor)

Según este concepto, de calidad se deja de lado la concepción de la diversidad cuando más bien, citando al IPEBA “la educación tiene el reto de contribuir al logro de la calidad y equidad educativas, ofreciendo una educación en la que la diversidad cultural sea asumida como recurso capaz de generar propuestas y experiencias educativas que respondan a las necesidades y demandas de una sociedad pluricultural y multilingüe en todos los niveles y modalidades del sistema educativo”⁵.

Por otro lado, en la concepción de la directora sobre lo que es la educación se percibe un cierto distanciamiento de la concepción

⁵ ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? IPEBA (2012:15)

utilitarista, pues su preocupación se centra en brindar habilidades que le permitan desenvolverse en la sociedad pero de manera crítica.

“El resultado de alumnos con criterio personal, autónomos y lo que influye es pues la formación porque en el futuro de repente no termine profesional, puede ser un mando medio, o bueno lo que a él le toco en la vida, pero un alumno pensante, eso es lo importante”. (Directora)

Desde la perspectiva de calidad educativa de la UNESCO, Martinic (2008) destaca que el aprendizaje no debe limitarse a lo académico sino también “a la incorporación y desarrollo por parte de los estudiantes de habilidades sociales y comunicativas; de valores y de su participación como ciudadanos” (Martinic, 2008:28). Esta última premisa coincide con la directora para entender que la calidad educativa no solo se evidencia a través de indicadores de aprendizaje y tampoco responde necesariamente a una estandarización, como menciona el promotor, sino a generar en los alumnos un sentido crítico.

¿Qué podemos decir acerca de la concepción del coordinador académico? Al consultarle sobre cómo define a la calidad educativa y cuáles son los factores que la caracterizan, este respondió que se evidencia en la formación integral del niño basada en cinco características en el siguiente orden:

- Autonomía.
- Gerencia del propio aprendizaje.
- Resolución de problemas propios y de la comunidad.
- Trabajo en equipo.
- Uso de las nuevas tecnologías de la información.

Aquí vemos que la calidad educativa está definida como un proceso en el cual los alumnos deben contar con habilidades sociales y manejo de tecnologías de la información. Nos preguntamos entonces: ¿se trata de ir desarrollando los talentos que los alumnos traen o más bien de plantear

de antemano las habilidades que los docentes consideramos importantes? Nos parece muy positivo que el colegio tenga claridad con respecto al perfil de que debe lograr, pero igual de importante es que se plantee descubrir las potencialidades de cada alumno. Es interesante, por ejemplo, lo que señala Cuenca al respecto del enfoque utilitarista: “la calidad educativa sería vista como aquel estado en el que se alcanza este ideal planteado por instituciones externas al individuo” (2012: 34).

Para reforzar esta idea, Rosa María Torres, asesora internacional de políticas educativas, comenta en su Blog Otra Educación, en el artículo “El Germen”, la importancia de ayudar a los alumnos a descubrir sus propios talentos y a enseñarles a entender y aceptar las diferencias entre sí.

La segunda categoría que fue resaltada por los directivos al momento de concebir la calidad educativa fue un adecuado clima emocional, esto sobre todo referido al buen ambiente de trabajo que se le debe brindar para la satisfacción del mismo y para que realice con comodidad y gusto su trabajo. Así por ejemplo, el promotor considera que un buen clima laboral requiere:

“Los factores fundamentales: la parte económica y la parte emocional. No todo es dinero. Tiene que haber un clima institucional que permita al docente estar tranquilo. Porque es como una empresa, tienes que ver cómo está su sala de profesores, tienes que ver cómo está su comedor, ver si los profesores están tranquilos o no, si trabajan con agrado o no”. (Promotor)

Por su parte, el coordinador menciona que gracias a la capacitación recibida se ha conocido el término clima laboral y que este además ha sido puesto en práctica por los profesores de la institución.

“Frente a este reto que nos habíamos planteado (el de la acreditación) se capacitó al personal... ahí empezó

prácticamente la calidad. Después hemos tenido charlas de cómo mejorar el clima laboral. Los profesores han trabajado sobre cómo ellos ven la calidad digamos, el clima laboral; trabajar en equipo”. (Coordinador)

Si bien es cierto pueden llevarse adelante una serie de capacitaciones para tener las nociones vinculadas a gestión organizacional, apropiadas para la gestión de los sistemas internos administrativos del colegio, el clima institucional es algo que no es aprendido sino que existe como parte de la dinámica social de una organización. De igual modo, esto demuestra que hay una preocupación por darle la debida importancia a que los profesores y todos los que laboran en San Roque se sientan bien, exista un apego especial por la institución y mejoren las condiciones que aseguren que el clima institucional positivo juega un papel importante para el logro de los objetivos que se han propuesto. En este caso, la acreditación con el IPEBA.

Es conocido que el clima institucional influye en el nivel de motivación en el trabajo. En el colegio San Roque encontramos un apego por su institución y que este fenómeno es crucial para que exista un compromiso y lazos sólidos entre ellos⁶:

“El profesor que viene a este colegio, no solo trae título profesional, de repente la maestría. Lo que se le da aquí es como una maestría más, y que dura dos, tres años para ser especialista en este proyecto, entonces no es fácil porque ya el profesor se identifica con la institución, se compromete porque también le agrada y aprende” (Directora)

De otro lado, tal como señalamos en la primera parte de estas interpretaciones sobre cómo se define la calidad educativa desde los resultados que se obtienen, encontramos coherentemente una

⁶ Particularmente llamó nuestra atención, en la visita realizada el 17 de julio, cómo se notaba el espíritu de unión entre los docentes por participar en la danza por las fiestas patrias y la presencia motivadora del promotor en dichos ensayos. Nos pareció interesante observar una cantidad considerable de docentes que sin presión se quedaban más allá de sus horas de trabajo.

preocupación por el ingreso a la universidad y sobre todo por el reconocimiento externo.

“Entonces viene ESAN y dice oiga los felicito, porque sus alumnos salen con valores, son alumnos altamente competitivos, viene la universidad de Lima, la Católica, SENCICO...” (Promotor)

Esta preocupación por el reconocimiento externo explica la fuerte necesidad de participar constantemente en certámenes y competencias en donde el colegio se lleve galardones que pruebe que tienen a los mejores alumnos y que al igual que el promotor, sea percibido por la comunidad educativa como un colegio con prestigio y con un alto nivel de competitividad.

“Nosotros hemos siempre sido un colegio que aspiramos algo mejor de lo que uno percibe de un colegio común y corriente, siempre aspiramos lo mejor, estamos participando en todo, en todo lo que podemos...” (Coordinador)

Este es un aspecto altamente valorado por los entrevistados quienes consideran que la percepción de la comunidad educativa que involucra a instituciones universitarias, padres de familia, alumnos y a la sociedad en general, también es parte de la construcción del concepto de calidad educativa y que ya no solo es demostrado a través de pruebas sino que también es aceptado y reconocido por otros.

Finalmente, como un aspecto tal vez un poco más aislado encontramos que para dos integrantes del equipo directivo, al igual que para los profesores, las evidencias son necesarias para probar la calidad educativa. Sin el correcto registro de las mismas, es difícil comprobar que la gestión se realiza. Además a raíz del proceso de acreditación con el IPEBA se ha convertido en una práctica a la cual hoy se le da la importancia y que tiene un proceso de sistematización establecido:

“No lo tomábamos muy en cuenta (las evidencias) y hemos tenido que generar los documentos... porque no nos habíamos percatado lo que era necesario, pero lo que aquí aprendimos, como número uno es que todo tiene que tener evidencia”. (Directora)

Como parte de la investigación se solicitó a los tres directivos ordenar de acuerdo a la importancia los 5 factores de calidad educativa del IPEBA:

Factor	Directivos		
	Promotor	Coordinador	Directora
1	Dirección institucional	Soporte al desempeño docente	Dirección institucional
2	Soporte al desempeño docente	Dirección institucional	Soporte al desempeño docente
3	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Uso de la información	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad
4	Uso de la información	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Uso de la información
5	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Infraestructura y recursos para el aprendizaje

En primer lugar, la Dirección Institucional es entendida como prioritaria para el logro de los objetivos del colegio, además destacan su importancia como un factor guía que brinda los lineamientos y el norte a seguir.

El soporte al desempeño docente, se ubica en segundo lugar. Los directivos señalaron: “Son los que marcan la parte humana, juegan un papel fundamental. De qué vale que tengas una cancha de fútbol si tus jugadores no juegan, no tienen los talentos. Pero ponle jugadores que aunque no tengan buena cancha de fútbol te sacan buenos partidos, ganan y tienen resultados”.

En tercer lugar, las opiniones son distintas. Infraestructura, uso de la información y trabajo conjunto con familias y comunidad cobra la misma relevancia para ellos. Cuando el promotor indica infraestructura se refiere a esta como la más elemental posible y contar con todo lo necesario e ir incluyendo en ello recursos tecnológicos. Sobre Uso de la Información, el

coordinador señaló que es importante que la comunicación sea permanente. En cuanto al Trabajo Conjunto con Familia y Comunidad, la directora responde que si el padre de familia no está realmente involucrado, el niño está solo y eso es importantísimo, es parte de la formación del niño.

En cuarto lugar, se consideró el factor Uso de la Información. Los entrevistados sostuvieron que es esencial como lo es también en una familia, igualmente funciona en el colegio.

Por último, el quinto factor mencionado fue Infraestructura y Recursos para el aprendizaje. Por ejemplo, la directora señaló que a pesar de no contar con todos los espacios que necesitan, pues ellos se adecúan y buscan soluciones. Y el coordinador lo consideró como algo “adicional” a los demás factores.

4.2.3. Concepción de calidad educativa de los docentes

Los docentes definen como características principales de la calidad educativa: el trabajo en conjunto de la comunidad educativa, resultados documentados y medibles y la existencia de un buen clima emocional. En las siguientes líneas explicaremos cuál es la percepción docente de estas categorías.

En primer lugar, el trabajo en conjunto de la comunidad educativa fue mencionado por tres de los cinco docentes entrevistados. Esta categoría es entendida por los docentes como un trabajo en armonía donde todos los actores desde los padres de familia, equipo docente, directivos y personal administrativo cumplen su rol en la formación del perfil ideal de alumno.

En palabras de la docente Patricia, un padre de familia será parte del equipo y cumplirá con su rol en la medida que asista a las reuniones con los docentes y se involucre con el desarrollo de su hijo.

“Trabajamos también en conjunto, no es que aquí matriculan a sus hijos y el papá se desentiende de sus hijos, nosotros no solo brindamos el conocimiento sino también la parte formativa, como ustedes se habrán dado cuenta. Mínimo se llama tres veces a entrevista a los padres de familia y se está monitoreando continuamente mediante intranet...” (Patricia)

La importancia de contar con un equipo unido entre todos los miembros de la comunidad educativa fue enfatizada en las entrevistas por los diferentes docentes como un atributo fundamental de la calidad educativa, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.4: A su criterio, ¿qué características reúne un colegio de calidad? Podría describirlo.

Docentes	Trabajo en conjunto de la comunidad educativa
Patricia	“Trabajamos también en conjunto, no es que aquí matriculan a sus hijos y el papá se desentiende de sus hijos, nosotros no solo brindamos el conocimiento sino también la parte formativa como ustedes se habrán dado cuenta. Mínimo se llama tres veces a entrevista a los padres de familia y se está monitoreando continuamente mediante intranet...” (Patricia)
Flor de María	“... si todos trabajamos juntos por la calidad educativa podríamos decir que existe calidad educativa Y por supuesto todo esto en trabajo en equipo. el trabajo en equipo es fundamental” (Flor de María)
Rosa	En primer lugar este proceso no solamente incluye a los profesores sino también abarca a todo el personal desde el director del colegio que realmente guie a su personal hacia ese camino; también al personal de administrativo. Es decir todos los niveles. (Rosa)

De otro lado, cuando se solicitó a los docentes jerarquizar en orden de importancia los cinco factores de calidad educativa del IPEBA, los resultados fueron los siguientes:

Orden de Factor	Docentes				
	María Isabel	Rosa	Patricia	Flor de María	Mario
1	Dirección institucional	Dirección institucional	Dirección institucional	Dirección institucional	Dirección institucional
2	Soporte al desempeño docente	Soporte al desempeño docente	Soporte al desempeño docente	Soporte al desempeño docente	Soporte al desempeño docente
3	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

Desde la percepción docente un ingrediente indispensable para fomentar el trabajo en equipo y ambiente de armonía en el centro educativo, como lo señalan Rosa y Flor de María, es contar con un liderazgo apropiado en las diferentes áreas de trabajo:

“El líder tiene que ser comunicador, tiene que trabajar en equipo. Entonces para mí lo fundamental es el liderazgo, de todos: no solo de los docentes, sino la administrativa, etc.”
 (Flor de María)

Esta importancia que le dan los docentes al trabajo en equipo y el rol de un liderazgo efectivo coincide con la visión del Ministerio de Educación que en el Marco de Buen Desempeño Docente, indica que un componente clave para lograr el cambio en las escuelas es la gestión escolar; la cual es entendida como el ejercicio de un liderazgo adecuado que permita la participación de distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios en favor de los aprendizajes (2012:9).

Bajo esta perspectiva cobra sentido la relevancia que tiene para varios docentes el sentirse identificado con la institución donde laboran porque ello contribuye en la calidad educativa, o, en otras palabras, contar con un buen clima laboral favorece el trabajo en equipo.

Durante las entrevistas era notoria la identificación que tenían los cinco docentes con el Colegio San Roque, a tal punto de colocarlo como un

ejemplo de calidad educativa lograda, y omitir cualquier debilidad o posibilidad de mejora esperable en cualquier organización.

Desde esta visión, la calidad educativa existe donde hay un grupo de docentes comprometidos con su institución y su visión. En palabras del profesor Mario esa es la diferencia del colegio San Roque con las demás instituciones:

“El San Roque es San Roque porque lo que lo hace diferente a cualquier institución es que el profesor y el alumno del San Roque, aman y quieren este colegio”.

Lo mismo fue señalado por la profesora Rosa:

“Lo que caracteriza al colegio es que siempre estamos en constante reflexión frente a nuestras debilidades porque estamos comprometidos a cumplir con nuestra visión”.

Esta identificación con la institución y su visión sirve como un motor que impulsa la calidad a tal punto que al estar ausente, el docente pierde el enfoque en la calidad, en palabras del profesor Mario:

“A nosotros nos mueve mucho la identificación con esta institución, nos mueve la institución porque nos gusta estar aquí. Yo no podría hacer este mismo trabajo, lo mismo por otro colegio”.

Por otro lado, la calidad educativa para los docentes es una realidad ya lograda, un atributo inherente en su práctica docente, no es un resultado que se requiere gestionar sino mostrar a la comunidad mediante el registro de evidencias. Tres de los cinco docentes afirmaron esa concepción, resaltando que los aspectos a mejorar en su práctica docente son mínimos y lo que les falta es demostrar la calidad que tienen con documentos:

“Lo que nosotros buscamos es mejorar y sistematizar mucho más la calidad que ya tenemos, de alguna manera que quede en algún documento. Porque como se dice lo conocen pero donde está el documento.” (Mario)

Bajo esa lógica, la calidad es un proceso que consiste en sistematizar un resultado ya alcanzado:

“Lo que pasa es que como nosotros hemos notado que las debilidades son mínimas y muchas cosas ya las hemos aplicado. Lo que nos falta, como te vuelvo a repetir, es la parte formal, la parte de documentos, por ejemplo evidencias ¿no?” (María Isabel)

Esta sistematización se hace necesaria porque si bien se considera que la calidad es una cualidad ya alcanzada por los docentes, a la vez es una valoración o atributo que existe en la medida en que es reconocida por agentes externos:

“Nosotros no decimos que es un buen colegio, lo dicen los demás” (Mario)

Un aspecto que llama la atención es que el buen desempeño docente solo fue mencionado por dos de cinco docentes como una característica vinculada a la calidad educativa:

“Una característica es el buen desempeño docente. Profesores que estén comprometidos con la institución” (Patricia).

Ello a pesar de que ante la priorización de factores de calidad educativa del IPEBA, los cinco docentes coincidieron en colocar el soporte al desempeño docente como el segundo factor más importante para gestionar la calidad.

En suma, los docentes del colegio San Roque conciben la calidad como un atributo inherente a su práctica docente, que ya existe y por tanto solo falta sistematizar. En ese contexto, el proceso de acreditación del IPEBA

es percibido como una oportunidad para evidenciar la calidad ya lograda frente al resto de la comunidad educativa. Asimismo, conciben que el trabajo conjunto con la comunidad educativa es un elemento fundamental y determinante para la existencia de la calidad.

4.2.4. Concepción de calidad educativa de los alumnos

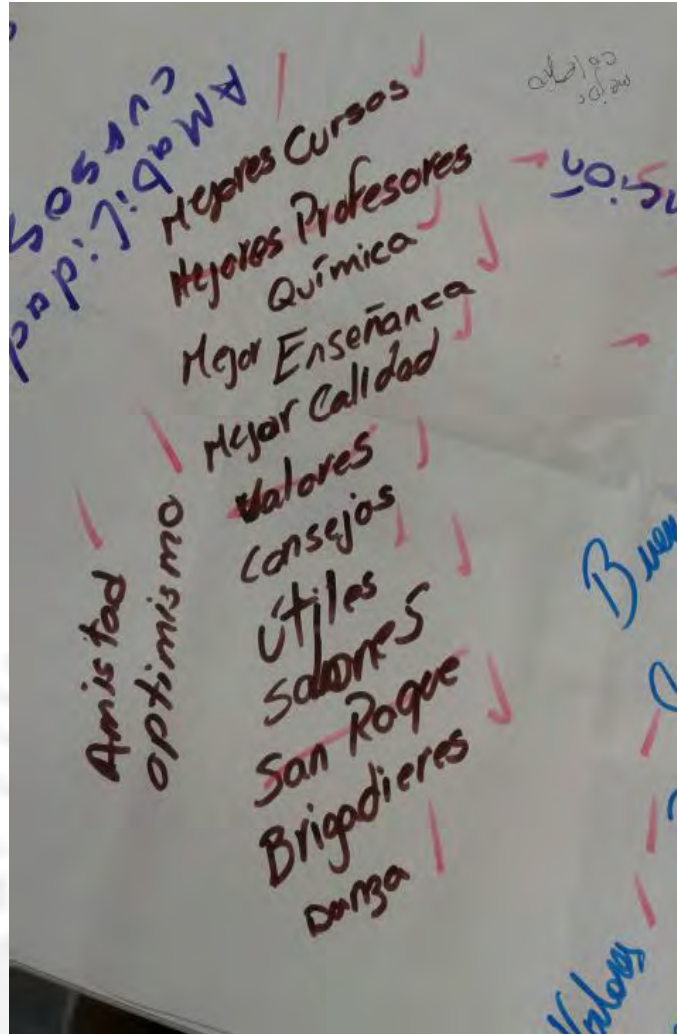
Como se puede observar en el cuadro general, a criterio de los alumnos, para que un buen colegio sea tal tiene que formar integralmente, es decir no puede impartir únicamente conocimientos, sino sobre todo promover valores. En sus palabras, esto se pone de manifiesto en la siguiente expresión:

- Entrevistador: ¿Por qué eligieron la palabra valores para definir lo que es calidad educativa?
- Alumno: Pusimos valores porque lo principal que debemos enseñar son los valores para ser personas de bien (Grupo Focal, 2do grupo)

Es decir, en su opinión, un colegio de calidad no solo forma buenos alumnos, sino sobre todo buenas personas y por ello

“No tiene tanta importancia (la nota) porque no te sirve de nada tener buenas notas si no tienes buen corazón”
(Grupo Focal, 1er grupo).

Esta información es coherente con el hecho de que las palabras más repetidas en su lista sobre lo que es “el mejor colegio” estaban todas asociadas a los valores. Por ejemplo, podemos observar esta imagen de un papelógrafo que ellos mismos escribieron:



Otra de las características que percibimos es que los valores mencionados están relacionados sobre todo con aquellos que fortalecen las relaciones: comprensión (2), amistad (4), optimismo, amabilidad (2), unión, solidaridad (3), respeto, acogedor (2), empatía, equidad, sencillez (2).

Por ello, no resulta extraño encontrar que aprecien tanto la existencia de un buen clima escolar. Ahora bien, para los estudiantes un buen ambiente escolar no es solo el que nos permite trabajar motivados, sino que su visión es más bien afectiva, porque identifican a su colegio con una familia.

- “Entrevistador: ¿Por qué eligieron la palabra “familia” para describir lo que es un buen colegio?”

- Alumno ocho: Pusimos “familia” porque para que haya calidad en la enseñanza debe haber una unión” (Grupo Focal 1er grupo)

Esta idea se repitió en otro grupo incluso con más insistencia porque ellos manifestaron abiertamente que:

- Alumno tres: “El colegio quiere demostrar que es un colegio de calidad, demostrar a los padres que si sus hijos se inscriben en este colegio van a tener una buena educación, van a estar en familia, va a ser como su segunda casa” (Grupo Focal, 1er grupo)

Como podemos observar, la visión de los alumnos sobre las características que debe tener un buen colegio no se centran únicamente en un “buen ambiente de aprendizaje”, sino en un buen ambiente para la convivencia, para la socialización.

En otras palabras, se puede decir que la visión de calidad educativa de los alumnos no solo hace un énfasis en la dimensión axiológica, sino también en la dimensión de las interrelaciones personales. Así, nos llamó la atención que los grupos elijan la palabra “familia” para designar o describir a un buen colegio. Al preguntarles al respecto, señalaron que para que exista calidad debe haber “unión” como una familia⁷.

Todo esto no tiene que hacernos pensar que su concepción sobre calidad educativa está únicamente matizada por lo emocional, encontramos también que la mitad de los alumnos participantes (16 estudiantes) resaltaron la dimensión práctica, la de estudiar para tener éxito ser alguien en la vida.

- “Elegimos la palabra formación para definir lo que es calidad educativa porque nos formamos para ser buenos profesionales en el futuro, eso es importante para saber y entender bien, cómo

⁷ Esto nos llama la atención porque estaría revelando que desde su perspectiva, el salón de clase no es solo un ambiente de aprendizaje, sino sobre todo un espacio de integración. Por ejemplo, los alumnos demostraron solidaridad, respeto y buenas relaciones interpersonales en los grupos focales y en las visitas a las aulas que realizamos.

podemos ser alguien en la vida, para poder ser buenos profesionales” (Grupo Focal, tercer grupo).

En este aspecto encontramos una concordancia muy grande con los padres de familia (para quienes un buen colegio es el que permite ingresar a la universidad) y con deseo de éxito “lo que queremos es llevar una buena educación, ser una persona exitosa para llegar a ser más adelante, o sea conseguir logros, metas (Grupo Focal, Grupo 2).

De hecho, esta idea de éxito se repite en el siguiente diálogo:

- Entrevistadora: ¿Por qué eligieron la palabra “ingreso”?
- “Ingreso a la universidad, no solo a la universidad sino a todos los beneficios que te brinda la vida”. (Grupo Focal, grupo 1).

De otro lado, aun cuando solamente se expresó en una ocasión, se percibe una relación entre calidad y equidad. Esta relación no fue mencionada ni por docentes ni por directivos, sí lo fue por los estudiantes en las siguientes palabras:

- “(Elegimos la palabra...) Equidad porque todos los niños tienen los mismos derechos, las mismas oportunidades que otro. Por ejemplo hay un colegio, puede ser el más rico, el más pobre, el más rico va a tener más posibilidades, más riqueza. En el Perú hay algunos colegios que no tienen las mismas oportunidades, por la infraestructura, algunos no tienen ecran, la tecnología que en otros dan” (Grupo Foca, grupo 4).

Esta percepción se aleja claramente del enfoque utilitarista y más bien se identifica con el enfoque humanista en tanto plantea la educación de calidad como un derecho para todos. Esta concepción está intrínsecamente relacionada además con la propuesta del IPEBA para quienes la calidad no es un factor que aumenta la brecha entre buenos y malos colegios, sino que es un criterio que nos permite ir promoviendo la equidad entre colegios públicos y privados, rurales y urbanos.

Finalmente, otro aspecto que llamó nuestra atención fue la poca referencia que se hizo respecto al desempeño docente como factor para promover la calidad educativa. Solamente un grupo lo consideró explícitamente:

“Para tener una buena calidad educativa se debe tener una muy buena educación de algunos docentes hacia el alumnado” (Grupo Focal, grupo 4)

Esta escasa valoración se reflejó en las respuestas de los alumnos cuando les solicitamos escribir palabras relacionadas con “el mejor colegio” ya que, de un promedio de 100 respuestas, solamente mencionaron cuatro veces “buen profesor, profesor, buenos maestros, mejor enseñanza”.

No creemos que los alumnos aprecien poco a sus docentes, sino más bien que no son suficientemente conscientes de la importancia que tiene contar con buenos docentes. Posiblemente para ellos sea algo obvio y por lo tanto no requiere ser profundizado.

A continuación la valoración que le dieron los alumnos a los cinco factores de calidad educativa del IPEBA:

Factor	Alumnos			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Dirección institucional	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad
2	Dirección institucional	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Dirección institucional	Dirección institucional
3	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Soporte al desempeño docente	Soporte al desempeño docente
4	Uso de la información	Soporte al desempeño docente	Uso de la información	Uso de la información
5	Soporte al desempeño docente	Uso de la información	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Infraestructura y recursos para el aprendizaje

El trabajo conjunto con las familias y comunidad es el factor que ellos consideraron prioritario. Ello se ve reflejado en los hallazgos sobre la importancia que le dan a las relaciones interpersonales, el clima escolar y la formación en valores. En segundo lugar la dirección institucional cobra

relevancia en tanto explicaron que sin un líder la calidad educativa no podría desarrollarse correctamente. En tercer lugar la infraestructura y el soporte al desempeño docente tienen el mismo peso.

4.2.5. Concepción de calidad educativa de padres de familia

Para los padres, la calidad educativa está vinculada principalmente al buen desempeño docente y a la formación integral. Ante la pregunta “¿por qué eligió este colegio para su hijo?”, dos de los tres padres entrevistados afirmaron que fue principalmente por la formación integral que les brinda:

“La formación integral. Hay colegios que valen el doble o triple pero no forman en valores. Este colegio tiene local pequeño pero forma integralmente” (Rita).

En la respuesta de Rita se observa que antepone la formación integral a cualquier otro atributo de calidad como el contar con una buena infraestructura. Esta premisa es confirmada en la priorización de factores de calidad del IPEBA que realizaron los padres. Los tres entrevistados colocaron la infraestructura como el factor de calidad con menor peso de importancia.

Factor	Padres de Familia		
	Rita	Tania	Esther
1	Dirección institucional	Dirección institucional	Dirección institucional
2	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Uso de la información	Soporte al desempeño docente
3	Uso de la información	Soporte al desempeño docente	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad
4	Soporte al desempeño docente	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Uso de la información
5	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Infraestructura y recursos para el aprendizaje

Para los padres, esa formación integral comprende el desarrollo de valores y el desarrollo de actividades extracurriculares que complementen la vida académica en la escuela:

“...porque trabaja en valores, además trabajan otras actividades a parte de los cursos”. (Tania)

Siendo la formación integral tan importante para los padres, tiene sentido que contar con buenos docentes sea otro aspecto clave dentro de su concepción de calidad educativa. Dos de tres padres entrevistados respondieron “buenos docentes” ante la pregunta ¿qué ideas se le vienen a la mente cuando escucha la palabra calidad educativa?

“Que enseñen bien, que pueda haber frutos”. (Esther)

En la afirmación de Esther podemos identificar que un buen docente es el que produce buenos resultados. Por la importancia que dieron a la formación integral podemos deducir que esos buenos frutos son seres humanos formados integralmente.

Finalmente, aunque no mencionaron en las entrevistas la importancia de un liderazgo efectivo para el logro de la calidad, los tres padres colocaron la dirección institucional del IPEBA como el factor más importante para garantizar la calidad educativa.

“Claro este es primero. El liderazgo da el rumbo”. (Rita)

“Si no saben a dónde van, no van a lograr nada”. (Tania)

4.2.6. Encuentros y desencuentros en las concepciones de calidad

Como hemos podido notar en las secciones anteriores entre los actores del Colegio San Roque, no existe una única concepción de la calidad educativa, cada uno tiene sus propios criterios para identificar y definir la calidad. En este apartado haremos una primera aproximación a los encuentros y desencuentros identificados entre esas concepciones.

Los actores no usan los mismos criterios para determinar la existencia de la calidad educativa. Mientras que para los docentes la calidad es un atributo inherente a la práctica docente que ya existe y solo falta sistematizarla; para los directivos del San Roque la calidad se gestiona y existe en la medida que hayan resultados. Cada directivo tiene a la vez su propia percepción de cuáles deben ser esos resultados. En cierta medida la visión de los padres es similar a la de los directivos, pues la calidad está determinada por obtener “buenos frutos” que en su percepción es un alumno con valores y otras destrezas desarrolladas a parte de los logros académicos.

Distante a este sentido de calidad como resultados, se encuentra la percepción de calidad educativa de los alumnos quienes consideran que la calidad está principalmente determinada por los valores que se desarrollan en un clima de familiaridad y amistad dentro del aula.

De otro lado, la comunidad educativa del San Roque coincidió en la jerarquización de algunos factores de calidad del IPEBA. Tanto los docentes, directivos como padres de familia coincidieron en que el factor de calidad más importante es la dirección institucional. Todos resaltaron la importancia de tener una visión clara y un liderazgo efectivo que trace el rumbo de la institución educativa. Asimismo, los tres actores coincidieron en que la infraestructura es el factor con menor importancia para el logro de la calidad.

Los alumnos ordenaron de manera diferente los factores de calidad. La mayoría de los grupos (3 de 4) colocó como el factor más importante el trabajo en conjunto con los padres de familia y comunidad. Ello refuerza la importancia que le dan al buen clima escolar para la existencia de la calidad educativa. Y a diferencia de los padres de familia, docentes y directivos la mitad de los grupos colocó la infraestructura como el tercero en grado de importancia.

Cómo veremos más adelante, estas concepciones divergentes de la calidad educativa determinarán diferentes expectativas frente al proceso de acreditación del IPEBA. Divergencias que si no son manejadas apropiadamente por el liderazgo de la institución educativa, podrían traer como consecuencia frustración frente a la acreditación.

4.3. Involucramiento y participación de los actores en el proceso de acreditación

En la sección anterior observamos que si bien el IPEBA diseñó el proceso de acreditación enmarcado en el concepto de calidad educativa que define la Ley General de Educación 28044, cada actor del centro educativo San Roque maneja su propia concepción de calidad; y por tanto, afronta el proceso con sus propias expectativas y motivaciones, las cuales no están necesariamente alineadas a las expectativas y conceptualizaciones del IPEBA e incluso en algunos casos, estas concepciones se contraponen.

Por otro lado, reconocimos que el IPEBA siguió un enfoque de racionalidad dialógica en el proceso de construcción de los factores de calidad educativa, pues la selección y construcción de los mismos fue retroalimentado por los principales actores de una comunidad educativa en diferentes mesas de trabajo a nivel nacional.

De acuerdo con Teresa Tovar, en el Blog de Maestría en Gerencia Social, bajo el enfoque de racionalidad dialógica, la implementación de una política pública sigue un proceso de seis pasos denominados por Karen Hardee, Imelda Feranil, Jill Boezwinkle, Benjamín Clark: El círculo de la política. Estos seis componentes empiezan con "P":

- Problemas que requieren atención de la política.
- Personas, actores e instituciones que participan en la política y places (ámbitos) que representan. Proceso de formulación de

políticas. Contexto del problema, establecimiento de la agenda, análisis de datos.

- Promoción y Defensa, diálogo, formulación).
- Precio o costo de la política. Asignación de recursos.
- *Paper* producido (leyes y políticas).
- Programas y performance (rendimiento) para alcanzar las metas y objetivos de la política. Implementación de la política (Incluyendo estructura organizacional, recursos, y evaluación).

En este acápite nos enfocaremos en la sexta “P” del círculo de la política. Describiremos la ruta de implementación de la política de calidad educativa desde la mirada de los actores de la comunidad educativa San Roque. A partir de esta descripción, reflexionaremos en torno a los factores que favorecieron una implementación exitosa en el San Roque relatando tanto los elementos que motivaron a cada uno de los actores como los obstáculos que encontraron en su camino, desde el enfoque de la gerencia social y más específicamente del capital social.

4.3.1. Proceso de construcción de los factores de calidad educativa en IPEBA

El proceso del IPEBA no ha sido igual que el de los demás actores de la investigación porque su participación consistió en construir los factores de calidad, a través de la convocatoria a diferentes agentes relacionados con la educación. A continuación presentamos cómo se dio este proceso.

Cabe mencionar que el IPEBA es creado formalmente en mayo de 2006, una vez que la ley la faculta para definir los estándares e indicadores de calidad en las instituciones educativas públicas y privadas de la Educación Básica y Técnico-Productiva. Dicha ley se reglamentó en julio del 2007 y al año siguiente en el mes de agosto inicia sus funciones con la instalación de su primer directorio⁸. En este aspecto su creación fue

⁸ Memoria IPEBA 2008-2011. IPEBA 2011.

importante porque a juicio de Aída Candiotti, especialista del IPEBA, “somos uno de los últimos países en la región en implementar este proceso”⁹.

Es interesante observar que la primera acción del IPEBA, desde mediados del 2008, fue la de construir un modelo de acreditación de la calidad de las escuelas y por ello convocó a diferentes actores en una Mesa Técnica de Estándares e Indicadores de la Calidad de la EBR. De hecho, ello responde a que esta institución estuvo interesada desde un primer momento en poner la discusión de la calidad y la acreditación en la agenda pública. Esta iniciativa se consolidó en el proceso ya que se evitó que el modelo se construyera solo desde Lima, por el contrario, se recogieron las inquietudes y propuestas de las diversas regiones. Por ello, durante el 2009 y el 2010, se organizaron una serie de talleres en escuelas públicas y privadas de La Libertad (Julcán), Callao (Ventanilla), Cusco, Piura, Arequipa, San Martín y Lima, así como encuentros macro regionales con especialistas de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL) (pág. 24). Esto se complementó con un trabajo de investigación y producción científica y por ello en agosto 2010 se llevó a cabo un conversatorio que convocó a cinco expertos sobre equidad (pág. 31).

Como fruto de las diversas consultas, talleres e investigaciones, se construyó un documento para que las escuelas puedan evaluarse y acreditarse como instituciones educativas de calidad con equidad. A este documento se le ha llamado Matriz de Evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión de instituciones de Educación Básica Regular (EBR).

El 23 de diciembre de 2011 se publicó en las Normas Legales del diario “El Peruano” la Resolución¹⁰ que aprueba la “Matriz de evaluación para la

⁹ Entrevista a Aída Candiotti, especialista del IPEBA.

¹⁰ Resolución N°003-2011-SINEACE

acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular”.

Ahora bien, la pregunta es cuántos colegios han decidido participar de este proceso de autoevaluación a partir de la matriz. Lo interesante es observar que desde el 2012, en el que los primeros colegios empiezan el proceso de autoevaluación, 216 instituciones educativas se encuentran involucradas. La participación de los colegios, en parte, se debe a que como señala Verónica Alvarado, Coordinadora Técnica del IPEBA, la propuesta de acreditación está fundamentada en procesos: “No es sancionadora, sino es como una oportunidad para implementar la mejora continua, porque la finalidad es el logro de los aprendizajes” (El Comercio, 24/01/2014)

A continuación le presentamos la lista de todos colegios involucrados en el proceso de acreditación del IPEBA al 2013.

Departamento	Instituciones en el proceso de autoevaluación
Amazonas	4
Ancash	3
Apurímac	
Arequipa	21
Ayacucho	
Cajamarca	6
Callao	22
Cusco	2

Huancavelica	
Huánuco	2
Ica	3
Junín	9
La Libertad	19
Lambayeque	7
Lima	91
Loreto	1
Madre de Dios	
Moquegua	
Pasco	4
Piura	13
Puno	5
San Martín	
Tacna	2
Tumbes	1
Ucayali	1
TOTALES	216

Actualmente el IPEBA encuentra que “hay resistencias, sobre todo de los maestros, porque todavía tienen el temor de que les vayan a cerrar el colegio. Esto está reflejando que no hay una cultura de la evaluación; sin embargo notamos que si hay liderazgo, la escuela se entusiasma y todos se comprometen. Les comento además que nos da alegría saber que hay escuelas que sin haberse inscrito formalmente en el proceso han tomado la matriz de IPEBA y están autoevaluándose, eso nos hace sentir satisfechos porque quizá están esperando el momento oportuno para poder iniciar este proceso con algo ya avanzado” (Entrevista Aida Candiotti, especialista del IPEBA).

Momentos del proceso de acreditación según el IPEBA

Una vez que hemos podido dar cuenta del proceso de creación y consolidación del IPEBA como institución responsable de la acreditación de la gestión de la calidad educativa, describiremos a continuación el proceso que IPEBA espera que cada colegio realice con miras a lograr la acreditación.

Para esta institución la primera etapa de la acreditación es un momento de preparación en el cual cada colegio se informa sobre cómo se implementa el proceso de mejora continua y para ello se conforma la Comisión de Autoevaluación que debe ser elegida y conformada con toda la comunidad educativa, se capacita a los docentes para el proceso y se comunica la decisión de inicio a IPEBA.

Según la Guía, para la acreditación es importante “la decisión, compromiso y liderazgo de la dirección” (p. 49) que debe además “informar y sensibilizar a toda la comunidad educativa sobre la importancia y los beneficios que se consiguen a través de la autoevaluación” (p. 49).

Como podemos darnos cuenta, en el colegio San Roque, este proceso tuvo comprometida claramente a la promotoría quienes informaron sobre la acreditación a la comunidad educativa. Sin embargo, la capacitación en

la Guía de Autoevaluación parece no haberse dado con suficiente énfasis, en especial las herramientas de recojo de información, tal como lo sugiere la guía (p. 50).

De otro lado, con respecto a los miembros de la comisión de autoevaluación, la Guía sugiere que cada miembro de la comunidad educativa elija a sus representantes de manera independiente (p.52). La Guía sugiere que esté conformada por:

- El director.
- Otro representante del órgano de la dirección.
- Dos o tres docentes de diferentes niveles.
- Un representante del personal auxiliar.
- Dos estudiantes.
- Dos padres de familia.
- Un representante de los padres de familia.
- Un miembro de la comunidad.

Esto no parece haberse dado en el colegio San Roque, al menos en lo que respecta a los coordinadores de los grupos de trabajo (que se encargaron de evaluar y analizar cada uno de los cinco factores) quienes fueron elegidos por el nivel de confianza del promotor del colegio.

La segunda etapa corresponde a la autoevaluación. No tiene una duración fija, puede durar entre 6 meses, un año o más. Todo ello depende de las características de cada IE, del tiempo que le dedique, de la colaboración que se logre entre los miembros de la comunidad educativa, y de lo compleja que pueda ser la recolección de la información y su respectivo análisis.

Esta etapa es en sí un proceso de reflexión sobre la gestión educativa, identifica fortalezas y aspectos a mejorar. Es decir, este es un proceso de profundo autoconocimiento institucional que implica dialogar y analizar los aspectos que facilitan y dificultan la calidad de la gestión educativa. Esta reflexión no es autorreferencial porque se realiza utilizando los

indicadores de la matriz de evaluación. Para ello básicamente se sigue el siguiente proceso:

Cuadro 5. Adaptado del gráfico 5 de la Guía de Autoevaluación (p. 58)

Fases	Pasos
Preparación del proceso de autoevaluación	Planificamos y organizamos nuestra autoevaluación.
	Informamos a los miembros de nuestra IE sobre los beneficios de la AE y los motivamos a participar.
Identificación de fortalezas y aspectos por mejorar	Recogemos la información.
	Procesamos la información y reflexionamos sobre lo encontrado.
Planificación de la mejora	Elaboramos nuestro plan de mejora.
	Elaboramos nuestro informe de AE.
Socialización	Difundimos nuestro informe de AE.

Como podemos observar en la lógica del IPEBA, lo que se planifica es la secuencia de actividades para consolidar un documento final que es el informe de la Acreditación Educativa; el mismo que es el insumo esencial para la evaluación externa e incluye al proceso de autoevaluación, el plan de mejora y las lecciones aprendidas sobre el proceso.

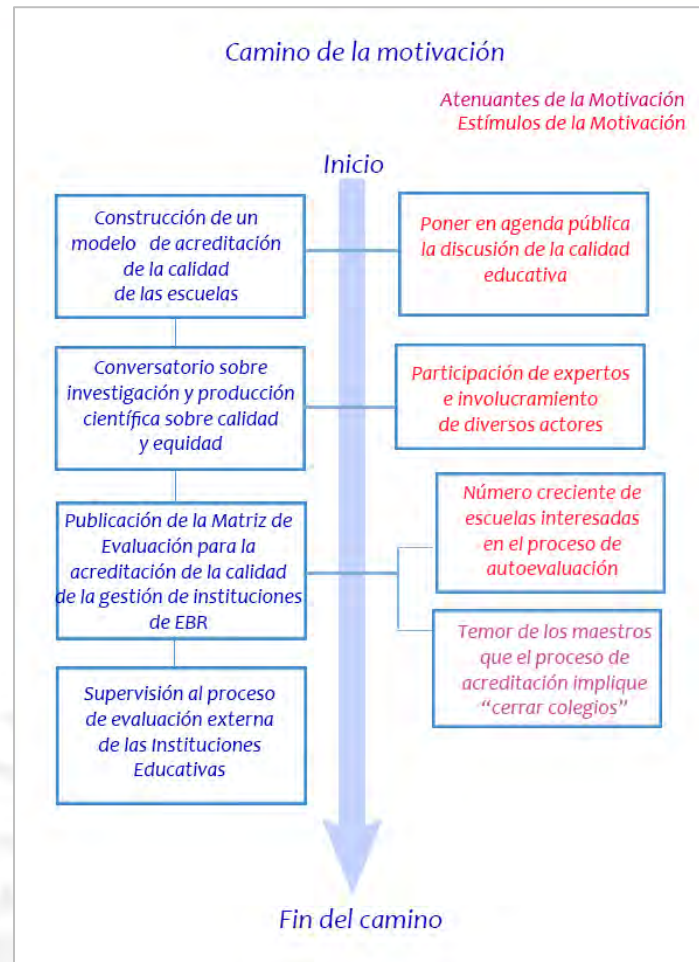
El corazón de este proceso es el plan de mejora “que consiste en la planificación de acciones que surjan como propuestas a partir del análisis de las causas de las principales situaciones encontradas” (p. 21) Ello implica aplicar instrumentos que recojan las opiniones de los actores de la comunidad educativa y los documentos de la gestión. En ese sentido, los dos tipos de instrumentos son encuestas de opinión y guías de análisis documental.

Para la elaboración de dichos instrumentos el IPEBA brinda en la Guía criterios, preguntas ya elaboradas y recomendaciones muy útiles, pero es responsabilidad de cada institución construirlos. Seguidamente, se debe hacer el conteo utilizando la herramienta informática que proporciona en su página web. Finalmente, se debe hacer un reporte que sintetice los resultados por cada factor.

Este proceso de análisis e interpretación de la información es el que muchas veces resulta muy laborioso para los docentes. Y por ello en lugar de ser un proceso de aprendizaje institucional se convierte en un proceso burocrático. Es decir, que el apoyo de IPEBA consiste en brindar información pertinente para que el proceso se haga de modo técnico y para ello pone a disposición, vía virtual, los documentos y las herramientas informáticas; lo que más bien se suele echar de menos es un acompañamiento más personal mediante visitas a la institución. Ello permitiría poder escuchar las dudas, temores, frustraciones y demás preocupaciones de la comunidad educativa.

Finalmente como hemos visto en el proceso, se elabora el plan de mejora. El mismo que requiere un nivel de análisis y reflexión porque demanda cuestionarnos sobre la razón por la cual en algunos indicadores se ha obtenido bajos resultados.

A manera de resumen presentamos el cuadro que indica el camino que siguió el IPEBA para iniciar el proceso de participación en la acreditación de calidad educativa:



4.3.2. Involucramiento y participación de los Directivos

En el caso de los directivos empezaremos destacando la labor del promotor para quien el reconocimiento externo representa un elemento motivador muy poderoso. En el camino, los estímulos que refuerzan dicha motivación están dados por el compromiso que asume como autoridad del colegio y, en ese sentido, su reto es cómo motivar a los demás actores, en especial a los profesores.

“En la red privada de colegios, yo soy el primero, entonces quiero ser uno de los primeros en lograr la acreditación”. (Promotor)

¿Es esta una motivación negativa?, ¿o se constituye en un elemento de capital social del colegio? Cuando Durston (2001:10) se pregunta de

dónde viene el capital social encuentra que hay diferentes precursores del mismo y uno de ellos está agrupado en “satisfactores emocionales: pertenencia, afecto, honra, prestigio, autoestima y altruismo”. Y si bien propiamente no constituyen por sí mismos capital social, porque responden a necesidades de socialización, debemos reconocer con el autor que son “materias primas que pueden ser activables inmediatamente como capital social” (pág. 11) Es decir que encontramos en ese deseo de reconocimiento la base para la construcción de capital social de parte del Colegio San Roque.

Lo que se infiere de esta declaración es el reconocimiento externo como un claro objetivo ya que busca prestigio y que la sociedad reconozca su valor esforzándose por conseguir una prueba que materialice, acredite y garantice públicamente la gestión de la calidad educativa en el San Roque.

Es interesante observar que esta motivación, traducida en reconocimiento externo coincide con lo que el SINEACE define como certificación: “el reconocimiento público y temporal de las experiencias adquiridas dentro o fuera de las instituciones educativas para ejercer funciones profesionales o laborales. La certificación es un proceso público y temporal” (Ley 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa, Art. 11). Esta motivación desde luego, es un importante punto de partida para generar el cambio y llevar adelante los procesos requeridos.

Desde este punto de partida se entiende el fuerte liderazgo del promotor, lo cual es fundamental para lograr este proceso y es un aspecto clave para obtener resultados. Según la OCDE, “el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo

escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación” (2009:9).

Desde el punto de vista de la gerencia social y del concepto de capital social en particular, encontramos en esta figura del director-líder un capital social individual manifestado, a decir de Durston (2001:11) en las relaciones sociales que posee y en una suerte de “reciprocidad difusa” que mantiene frente los docentes ya que ha acumulado para su “crédito” una serie de “favores” en el pasado.

Es evidente la preocupación del director por el bienestar emocional de los docentes, tal como nos lo explicó en la entrevista:

“¿Qué hago yo en el colegio? Celebro sus cumpleaños, una vez al mes, todo el que cumple años, todos se van a comer conmigo, se van a almorzar conmigo, se van de retiro, dos días conmigo, la parte espiritual, la parte social, celebro el día de la madre a la maestra, celebro el día del padre al maestro y celebro el día de la juventud con los solteros” (Promotor).

En la misma entrevista él declara que:

“...no todo es dinero, tiene que haber un clima institucional que permita al docente estar tranquilo, es como puedes mantener un clima... tiene que ver cómo está su sala de profesores, tiene que ver cómo está su comedor, cómo está la satisfacción del docente frente, o sea ya verlo como tú gerente también si los profesores están tranquilos o no, si trabajan con agrado o no”. (Promotor)

En la presente investigación creemos que el deseo de honra y prestigio, el liderazgo del promotor y la preocupación constante por el docente le ha otorgado un capital social individual basado en la reciprocidad y la

confianza de dichos docentes y ello se reflejó en la acogida que tuvo la propuesta de acreditación que él promovió en el colegio.

A partir de este compromiso del promotor, los directivos en su conjunto coinciden en brindar capacitación a los docentes de todo el colegio para sembrar en ellos una especial motivación por involucrarse en el proceso de acreditación. Este es considerado un punto de inicio de carácter organizacional, que les proporcionó un lenguaje común y los conocimientos pertinentes sobre tema. De esta manera, es parte del proceso de capacitación, incorporar el concepto de calidad educativa y llevar adelante un proceso de diálogo con ellos sobre aceptar el reto y contar con la colaboración de todos los docentes.

“Entonces sabiendo que es calidad pues se han capacitado (los profesores), sabiendo como es el clima laboral, trabajar en equipo, entonces vimos por conveniente plantearnos este reto, lo planteamos, lo conversamos, prácticamente se ha discutido mucho sobre esto”. (Coordinador)

A decir de Durston, la legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración es una de las funciones del capital social (2001:13). Y justamente esto es lo que encontramos ya que tanto el coordinador y sobre todo el promotor legitimaron su liderazgo en la institución luego del planteamiento de la propuesta de acreditación.

Simultáneamente, los directivos del San Roque analizaron cuatro o cinco propuestas de acreditación en la gestión de la calidad educativa. En especial, vieron las propuestas colombianas y mexicanas. El obstáculo en ambos casos fue de carácter económico. El colegio aceptó que no podían asumir ese gasto aduciendo que son un colegio con pensiones de 400 soles y no estaba al alcance de sus posibilidades.

“Primero empezamos con la propuesta colombiana ya estábamos para entrar a la empresa colombiana, pero que pasa cuando vino de Colombia una representante nos

reunimos con ella a nivel Consorcio fuimos representando al Colegio, ahí si nos explicaron toda la metodología de la propuesta colombiana, si la veíamos buena pero el costo era muy elevado”. (Coordinador)

Las propuestas de acreditación colombianas y mexicanas tienen costos muy elevados por eso dejan la idea en espera y más bien buscan otra propuesta más accesible para ellos. Aquí también podría evidenciarse el tema de la equidad ya que este término nos indica que debe existir igualdad de oportunidades para todos los actores, para alcanzar los mismos objetivos. En este caso, también hay una brecha, de carácter económico para acceder a las diversas acreditaciones que existen. Esto es comparado con la impresión de una madre de familia sobre su temor de que la acreditación puede volver el colegio caro, lo cual afectaría su economía.

Continuando en esta línea de tiempo, se opta por tomar la propuesta del IPEBA, ya que los directivos indican que como es del Estado están casi seguros que no tendrá un costo alto. Esto llama poderosamente la atención ya que deciden embarcarse en el proceso sin saber con seguridad el costo integral de la propuesta lo cual evidencia el alto interés y convicción por tener la acreditación.

“Pasaron los días y ahí no más se presenta IPEBA, empieza con una serie de propagandas, una serie de documentos que ha lanzado en intranet o internet y nos enteramos muy bien del proceso. Estamos, entre comillas, pensando que no va a ser muy caro, porque hasta ahora no sabemos el costo, no se sabe, pero estamos pensando que va a ser menos que el modelo mexicano y el modelo colombiano”. (Coordinador)

En este camino, los hallazgos señalan que a su vez, hubo una serie de dudas, temores e incertidumbres, que han atenuado la motivación ya adquirida por los directivos, como lo ya mencionado sobre la falta de

conocimiento acerca del costo de la acreditación que ofrece el IPEBA. Luego tenemos que los indicadores de medición de la Matriz no son aplicables en un 100% a la realidad del colegio San Roque. Eso genera una preocupación pero se disipa con la voluntad de adecuación y con su capacidad de adaptarse a los obstáculos que ellos mismos encuentran al hacer la revisión de los mismos y su aplicación.

“Los estándares me parece que están bien (de la Matriz). En cuanto a indicadores un poco que se inclinan más al estado (énfasis en la palabra), a colegio estatal porque IPEBA es del estado, entonces un poco chocamos con el colegio particular, pero nos adecuamos, nos adecuamos en cuanto a la ejecución propiamente de cada indicador”. (Directora)

En esa línea de sana autocrítica, son conscientes que faltó más capacitación para docentes y padres de familia para un óptimo desarrollo de las encuestas que exige la acreditación. Indican que la falta de información perjudica esta tarea y aducen que en el plan de mejora esto puede ser superado sin problema.

“Nos faltó capacitar, un poco más, en la encuesta a los docentes y a los padres de familia. Un poco más tiempo les hubiéramos dado, eso ha sido un pequeño inconveniente y que ha resultado prácticamente con un puntaje menor a lo que pide IPEBA” (Coordinador).

Otro obstáculo en este proceso fue la falta de tiempo para el desarrollo de las actividades que demanda una acreditación. Ellos son conscientes que esto genera un desgaste, una necesidad de los docentes de tiempo extra para cumplir con lo requerido. Además aducen que a pesar de ello ven el compromiso de los docentes, tratan de estimularlos y a la vez destacan que ellos valoran la experiencia y el aprendizaje en todo el tiempo que están involucrados.

“El seguimiento no ha sido fácil, eso sí, porque como estamos trabajando después de las horas de clase... y algunas profesoras son madres de familia y tienen bebitos, o trabajan, hay muy pocos profesores trabajando en otra lado... ellas tienen que esforzarse un poquito más de repente”. (Directora)

“A raíz del proceso de autoevaluación yo veo, percibo que los profesores han cambiado bastante, los veo más comprometidos en la tarea que están haciendo, inclusive ellos no fijan horario, terminan a las 3:30 de la tarde, ellos hasta las 5 a veces hay mucha gente que está trabajando cosas de la acreditación o de su propio trabajo, o sea no escatiman esfuerzos, o sea los veo más integrados, más comprometidos y más identificados”. (Coordinador)

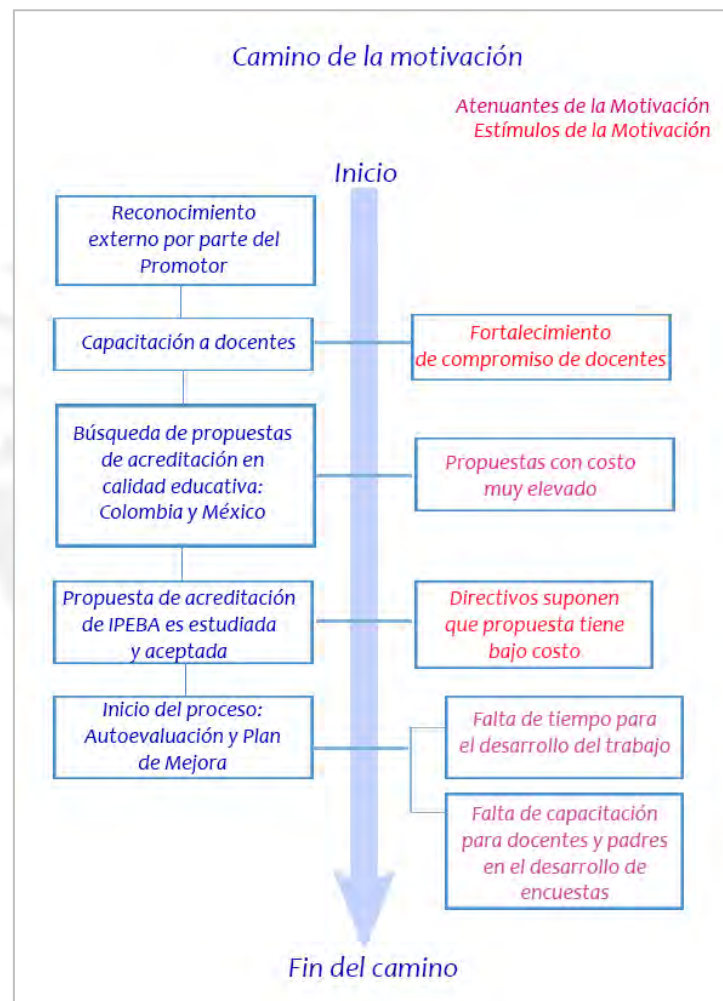
Nuevamente aquí nos encontramos con un elemento del capital social: “cooperación coordinada en tareas que exceden las capacidades de una red y la generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo” Durston (2001:13). Es decir que la experiencia del trabajo en equipo permitió desarrollar el capital social de la institución en tanto promovió el grado de cohesión entre los docentes integrantes de los respectivos equipos. Este hallazgo es sentenciado por una de las docentes para quien:

“Si todos juntos trabajamos por la calidad educativa podríamos decir que existe calidad educativa. Y por supuesto todo esto en trabajo en equipo” (Rosa).

En resumen, con respecto a la existencia de capital social, encontramos en la actuación de los directivos, en especial del promotor, precursores de capital social evidenciado en factores socioemocionales como es la búsqueda de reconocimiento y prestigio. De los diversos tipos que existen de capital social, encontramos sobre todo el de una reciprocidad de parte de los docentes hacia el promotor, debido a que se encuentran

agradecidos por el buen trato y los estímulos positivos que reciben del mismo en diferentes espacios y momentos de convivencia. Además, reconocemos que al ser aceptada la propuesta de acreditación, se legitimó la autoridad del equipo directivo.

El siguiente cuadro indica el camino que siguieron los directivos para iniciar el proceso de participación y su motivación en la acreditación de calidad educativa:



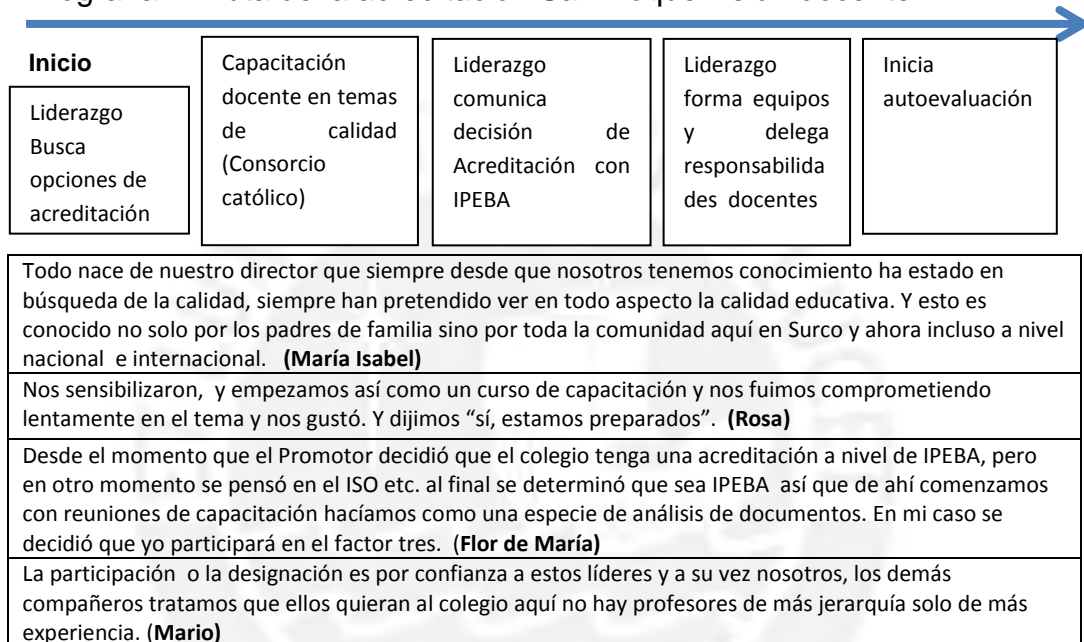
4.3.3. Involucramiento y participación de los docentes

Desde la perspectiva docente su involucramiento en el proceso de acreditación fue progresivo. Al inicio respondía más al cumplimiento de una tarea encargada por los directivos del colegio; sin embargo, a partir de que fueron asumiendo mayores responsabilidades en el proceso de

autoevaluación, hubo diferentes “reforzadores positivos” que alentaban más su participación y compromiso.

En la infografía N°1 observamos un resumen gráfico de la “ruta de la acreditación” desde la perspectiva docente. En esta sección analizaremos los detalles de esa ruta; así como los factores que reforzaban o desalentaban la participación docente en ese proceso.

Infografía 1: Ruta de la acreditación San Roque visión docente



Como parte de la sensibilización y preparación para la acreditación varios docentes fueron capacitados en temas de calidad educativa en el Consorcio Católico. Este hecho es señalado por la profesora María Isabel:

“En este equipo estamos varios profesores desde los directores y algunos profesores que somos los coordinadores de los equipos quienes hemos llevado un diplomado dado por el Consorcio de Colegios Católicos mediante el cual nos hemos preparado para llevar esta autoevaluación”.

Posteriormente, el equipo directivo del colegio comunica a los docentes que entre otras opciones eligieron seguir la acreditación con el IPEBA y

los organizan para iniciar la autoevaluación. Se forman equipos liderados por los propios docentes para autoevaluar cada factor de calidad.

“Hemos distribuido los cinco factores del IPEBA en cinco grupos, como cada grupo necesitaba un líder han nombrado un coordinador para que se especialice en cada factor. Pero constantemente estamos haciendo las reuniones de retroalimentación entre los coordinadores, porque el hecho de que por ejemplo yo que soy desempeño docente no quiere decir que no voy a manejar el factor de mi compañera”.

(Profesora Rosa)

Notamos que la decisión de los directivos de delegar responsabilidades del proceso de autoevaluación fue clave para reforzar la motivación y el involucramiento del equipo de docentes del San Roque. Probablemente si las tareas de autoevaluación hubieran sido lideradas solo por el equipo directivo o por un grupo reducido de docentes, no hubiesen avanzado en este proceso. En ese sentido, para Albuquerque la entrega de facultades al personal “*empowerment*” e incentiva la innovación y el aprendizaje (2002:7).

Desde el punto de vista de generación del capital social, el proceso de delegar responsabilidades implica no solamente la distribución del trabajo, sino sobre todo el depositar la confianza en los docentes. En ese sentido, coincidimos con Tello, quien estudiando los elementos del capital social señala que “la confianza es un elemento vital para la convivencia humana civilizada. Constituye un factor de asociación y motivación para la acción conjunta, y por lo tanto resulta clave y determinante para el afianzamiento de los esquemas asociativos de organización empresarial” (2006:42).

Esto se refleja por ejemplo en la entrevista que se hizo a los docentes quienes señalaron que: “El colegio sabe que la identificación de los docentes le permite tener confianza en este grupo” y agregan “la

participación o la designación es por confianza a estos líderes (de cada grupo de trabajo para la acreditación) y a su vez a nosotros”.

De acuerdo a los docentes cada sub-equipo responsable de la autoevaluación tenía reuniones periódicas de retroalimentación y a su vez cada líder de equipo se reunía con los directivos del colegio para presentar sus avances, lo cual evidencia un acompañamiento constante por parte de los directivos.

El hallazgo más resaltado por los docentes en este proceso fue la importancia de documentar los logros que ya tenían; este razonamiento concuerda con la concepción de calidad educativa explicada en el capítulo anterior. Los docentes perciben que el proceso de acreditación les ayudará a mostrar la calidad educativa ya lograda.

En suma, en la jornada hacia la acreditación podemos evidenciar elementos claves de una gestión competente como: comunicación clara de la meta, delegación de responsabilidades y seguimiento a metas; lo señalado podría explicar el alto compromiso del equipo docente y el avance significativo que hasta ahora ha evidenciado el Colegio San Roque en el proceso de acreditación.

Por otro lado, la participación de los docentes en este proceso fue reforzada por motivadores intrínsecos como la satisfacción personal por una tarea acabada y el aprendizaje alcanzado durante el proceso. Estos aspectos fueron resaltados por los cinco docentes (ver anexo 1). La profesora María Isabel resume este pensamiento:

“Ahora bien, como profesionales nos ayuda a crecer porque el simple hecho de participar en este proceso nos enseña muchas cosas. El simple hecho de que los docentes estén motivados y felices en el colegio, eso nos hace sentir realizados por amor a nuestros alumnos”.

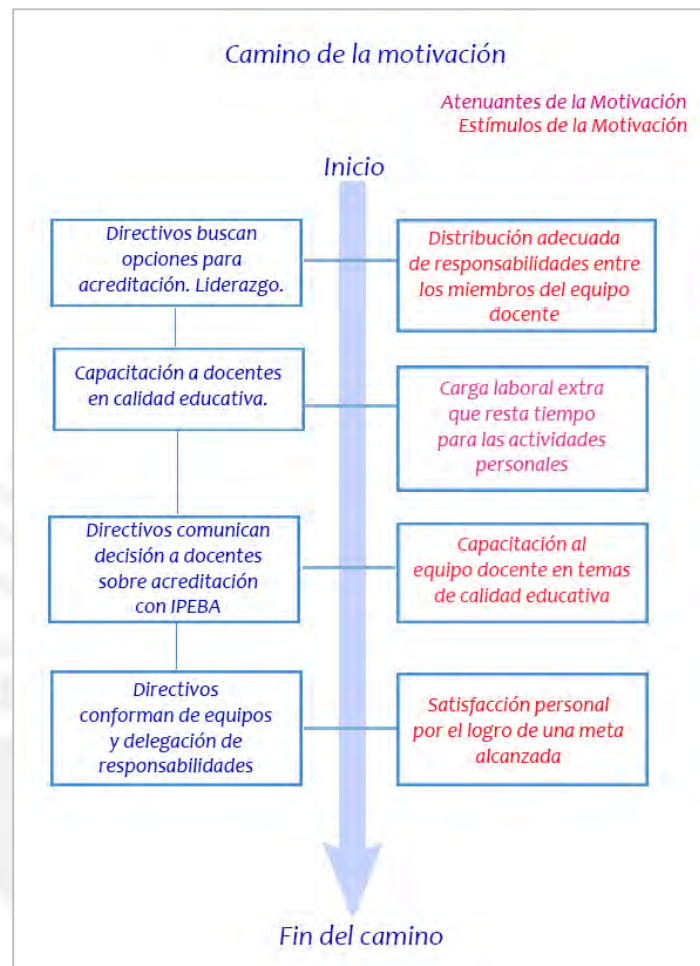
Asimismo, los docentes manifestaron que la alta demanda de tiempo extra para realizar las tareas de la autoevaluación fue un atenuante de su motivación con el que tuvieron que lidiar. Los cinco docentes enfatizaron que tuvieron que utilizar tiempo personal para este proceso.

Las profesoras Flor de María, Patricia y María Isabel expresan la dualidad de emociones que les produce su participación en el proceso de acreditación. Por un lado la satisfacción por un logro alcanzado, pero a la vez cansancio y sacrificio personal por la demanda de tiempo extra, que no pudimos confirmar si fue remunerado:

“Bueno, sentirnos satisfechos de la tarea que hemos hecho en primero lugar porque es una tarea muy fuerte, bastante fuerte. Una dedicación ‘fuera de’”. (María Isabel)

“Sí, el factor tiempo ha sido el más difícil. Empezamos este proceso con muchas expectativas, en el transcurso fuimos aprendiendo, pero claro desde el trabajo del diplomado tenemos que ir compartiendo el tiempo con nuestro trabajo docente. Y ahora que estamos en este proceso de autoevaluación hemos tenido que sacar tiempo de donde sea, para hacerlo bien, para poder llevarlo a cabo y no terminar por terminar y avanzar por avanzar y presentar los informes”...” (Patricia)

El siguiente esquema resume la ruta de acreditación desde la perspectiva docente y los estímulos y atenuantes de la motivación.



4.3.4. Encuentros y desencuentros en los procesos de motivación de los actores del colegio San Roque

- En la institución en general se ha podido evidenciar la confianza de los directivos hacia los docentes, ello ha fortalecido los lazos entre ambas instancias. Ahora bien, al interior de las relaciones de los docentes entre sí, encontramos que ante la exigencia que conllevaba la implementación de la propuesta, su grado de cohesión fue más consistente.

- El proceso de acreditación ha evidenciado y activado elementos de capital social presentes en el promotor quien por su liderazgo y preocupación efectiva sobre los docentes, contaba con una suerte de “reciprocidad difusa” que se vio correspondida cuando presentó la propuesta de acreditación de la gestión de la calidad educativa del IPEBA.
- Los procesos que deben seguirse para la acreditación de la calidad educativa son comprendidos desde diversas perspectivas por el IPEBA, ya que su aporte se centra más en brindar los documentos normativos que promuevan dicha calidad educativa. En ese sentido, sus lineamientos y pautas son muy claros y de gran utilidad, pero no toma en cuenta el tiempo que esto demanda para los docentes y directivos en las comunidades educativas. Se percibe que muchas veces los docentes en su afán de recoger todos los instrumentos requeridos para continuar con el proceso, descuidan la auto reflexión y corren el riesgo de convertir su participación en un largo trámite burocrático y no en una experiencia de aprendizaje.
- Si bien el IPEBA cumple con hacer un seguimiento desde su plataforma virtual y ofrece tanto información como instrumentos válidos para cada una de las etapas de la acreditación, el nivel de acompañamiento a docentes y directivos es todavía escaso. Ha visitado en muy pocas ocasiones al Colegio San Roque y por ello en algún momento del proceso, el personal no podía absolver sus dudas y no visualizaba con claridad el horizonte de todo el proceso.
- Uno de los hallazgos más resaltantes es que la motivación del promotor del colegio se genera en el reconocimiento externo, la búsqueda del prestigio, de la buena imagen del colegio hacia los públicos de interés externos como universidades, otros colegios y la comunidad educativa en general. Esto no se evidencia en las

declaraciones de los otros dos directivos como son la Directora y el Coordinador Académico del colegio, más bien para ellos la motivación deviene posterior al primer paso que toma el Promotor e incluso es algo que ellos refieren. En ambos casos, cumplir el deseo del promotor, además del proceso de capacitación es el punto de partida para los otros dos directivos.

- Asimismo, los tres directivos coinciden en que a pesar de no haber tiempo suficiente para el desarrollo de actividades relacionadas a la acreditación, hay un importante aporte del colegio para motivar a los docentes no solo a nivel remunerativo sino en propiciar un adecuado clima laboral.
- Si bien los docentes reconocen que el proceso de acreditación les ha traído satisfacción personal por el logro de una meta alcanzada y crecimiento profesional; las actividades de autoevaluación propuestas por el IPEBA, en especial la tabulación de encuestas, son percibidas como una demanda extrema de tiempo que incluso podría desmotivar la participación docente.
- El liderazgo efectivo y distribución apropiada de responsabilidades entre los docentes durante el proceso de acreditación, fueron elementos que desde la perspectiva docente alentaron su involucramiento y participación. Ello coincide con los esfuerzos que los directivos realizaron para involucrar y motivar a sus docentes.

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES

5.1. Hallazgos y conclusiones principales

1. Si bien la concepción de calidad educativa del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) se identifica con lo propuesto por la Ley General de la Educación, su aporte se centra en enfatizar y unir indeliblemente dicha concepción a criterios de equidad y diversidad característica de nuestro país. La primera apunta a que su enfoque de calidad educativa permita cerrar las brechas de desigualdad existentes y la segunda a su capacidad de adaptación con las grandes diferencias culturales que existen en nuestro país. Esta concepción, que es pertinente a la realidad nacional, se diferencia del enfoque de calidad educativa del colegio San Roque que básicamente la entiende como un signo de prestigio y del reconocimiento externo de un atributo que ya poseen.
2. El enfoque del IPEBA para definir la concepción de calidad educativa es el marco de la Ley General de Educación que básicamente consiste el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos de desarrollo humano”. El aporte propio de esta institución se centra en los criterios para la implementación de dicha Ley, los mismos que desde sus orígenes no parten de tomar modelos extranjeros para imponerlos a nuestra realidad, sino que surgen de la escucha y el consenso de la comunidad educativa en general. Ello, además de ser un ejercicio de democracia y ciudadanía, permitió contar con una matriz de indicadores lo suficientemente general para poder ser adoptado en diferentes contextos. Asimismo, esta propuesta apuesta por desarrollar la autonomía de los centros educativos ya que cada colegio solicita libremente la autoevaluación con miras a una futura acreditación y es la misma institución la que realiza su

autoevaluación (con los indicadores propuestos por el IPEBA) y su Plan de Mejora de acuerdo a las debilidades propias de su institución.

3. Los tres directivos coinciden en que la calidad educativa es considerada como un producto. Sin embargo, cada uno explica una definición diferente de lo que para ellos significa dicho producto. Para el promotor del colegio San Roque la calidad educativa se demuestra a través de pruebas estandarizadas. Asimismo, la inserción laboral también es un aspecto clave para su definición, constituyéndola como sus principales atributos. En esta línea la directora del colegio también la considera como un producto evidenciado en el desarrollo de habilidades académicas y sentido crítico. Para el coordinador académico son más bien un conjunto de habilidades sociales como la autonomía, gerencia del propio aprendizaje, resolución de problemas, trabajo en equipo y uso de las nuevas tecnologías.
4. Otro elemento que constituye la concepción de calidad educativa de los directivos y es destacado en las entrevistas es la motivación y el clima institucional en que el docente lleva adelante su trabajo. Hay una preocupación constante por brindar un ambiente de cercanía, de soporte y de identificación. Estas características dan una sólida base para asegurar los objetivos que la organización persigue no solo en materia de acreditación sino en general.
5. Los docentes del colegio San Roque conciben la calidad como un atributo inherente a su práctica docente, que ya existe y por tanto solo falta sistematizarla. En ese contexto, el proceso de acreditación del IPEBA es percibido como una oportunidad para evidenciar la calidad ya lograda frente al resto de la comunidad educativa. Del mismo modo, conciben que el trabajo conjunto con

la comunidad educativa es un elemento fundamental y determinante para la existencia de la calidad.

6. Con respecto al peso que otorgaron los docentes a cada factor de la Matriz de Acreditación para la calidad educativa con IPEBA, encontramos que todos los docentes coincidieron en jerarquizarlos según se presentan en la Matriz. Es decir, que reconocen como prioritario la dirección institucional, en segundo lugar el soporte al desempeño docente y en tercer lugar el trabajo conjunto con la comunidad.
7. En la concepción de calidad educativa de los alumnos, un buen colegio no es solamente el que forma “buenos alumnos”, sino sobre todo “buenas personas”. Esta última expresión si bien puede parecer ambigua, no lo es, porque para los estudiantes el cimiento de una persona de bien son sus valores. En ese orden de ideas, cabe resaltar que los valores que más resaltan son la amistad, la solidaridad y el respeto; todos ellos se asemejan en que son precisamente los que más construyen las relaciones con los otros.
8. En segundo término, en su concepción de lo que es calidad educativa resulta relevante la formación para el éxito que se traduce en ingresar a la universidad y ser un buen profesional. Cabe destacar además que en la investigación se encontró que para un grupo de los alumnos la calidad requería la equidad.
9. Desde el punto de vista de los padres de familia la calidad educativa está vinculada principalmente a la formación integral. Esperan que un colegio de calidad desarrolle valores en sus hijos y fomenten actividades extracurriculares que complementen la vida académica en la escuela. Esta concepción de calidad es coherente con la elección del colegio San Roque como lugar de estudio para sus hijos; pues en palabras de los propios padres y

directivos, el San Roque cuenta con una infraestructura limitada, pero una marcada formación en valores cristianos.

10. En la visión de calidad educativa de los padres, la infraestructura no es un componente crítico que determine la calidad. Ello también se ve reflejado en la ponderación que otorgaron a los factores del IPEBA; siendo el más valorado por los padres la dirección institucional y el colocado en último lugar la infraestructura. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que podría existir calidad en un centro educativo con infraestructura muy limitada pero como un equipo de liderazgo efectivo. Esta visión coincide con la del Ministerio de Educación que en el Marco de Buen Desempeño Docente, indica que un componente clave para lograr el cambio en las escuelas es la gestión escolar.
11. El liderazgo demostrado por el promotor del colegio, en particular, y del equipo directivo, en general, fue clave para que el proceso de autoevaluación se realice de manera óptima. Su compromiso, acompañamiento y su constante retroalimentación al equipo docente fue crucial desde el inicio de todo este proceso que incluye: el deseo de conseguir dicho reconocimiento, el estudio de diversas propuestas de acreditación, la capacitación del personal, el recojo de la información para la autoevaluación y la elaboración del plan de mejora. Toda la comunidad educativa y en especial los docentes reconocen dicho acompañamiento y lo valoran como determinante en este proceso. Todo ello, nos demuestra que lo planteado en las directivas del IPEBA respecto a la necesidad del compromiso de la dirección es muy pertinente.
12. El proceso de compromiso de los docentes fue gradual y tuvo como mayor aliciente la confianza que depositó en ellos la dirección del plantel. Los docentes reconocen que dicho proceso les ha enseñado a sistematizar evidencias. De otro lado, si bien el

itinerario emprendido les ha dejado una satisfacción personal, reconocen con sinceridad que también les ha demandado mucho tiempo extra.

13. Según los docentes y directivos, el IPEBA ha cumplido con brindar las orientaciones, lineamientos y soporte tecnológico necesario en cada una de las etapas. Sin embargo, se echa de menos un seguimiento más cercano mediante visitas personales que absuelvan sus dudas e incertidumbres. De parte del equipo investigador, creemos también que dichas visitas se podrían aprovechar para incentivar más el proceso de reflexión institucional que se pretende desarrollar con la acreditación. Esto no se ha dado de manera suficiente porque los docentes perciben este proceso como una demanda extra de tiempo y por lo tanto como un documento que debe ser cumplido en aras de lograr la ansiada acreditación.
14. En cuanto a los indicadores de la Matriz de IPEBA, los directivos sostienen que no se aplican para todos los colegios. Hay algunos que se vinculan a la gestión que hacen los colegios del estado específicamente, por lo que les resta puntos en su evaluación. En contraparte la representante de IPEBA más bien destaca que este es un instrumento aplicable a todo tipo de colegio en distintos contextos. Se sugiere hacer una revisión permanente de estos indicadores, de modo que se puedan aplicar a la realidad de cada centro educativo.
15. Las dudas y los temores de los entrevistados están definidas en base al diseño metodológico de la acreditación, la demanda de tiempo extra en la acreditación y la relación entre colegio acreditado y colegio caro. De otro lado, las dificultades del proceso se centran en la demanda del tiempo extra, si bien es considerado como una debilidad para directivos y docentes, es superada por la

motivación para emprender el proyecto de la acreditación. En cuanto a la relación de colegio acreditado y colegio caro, mencionamos el concepto de equidad, el cual justamente busca que exista un equilibrio entre todos los colegios para exista accesibilidad y todos puedan estudiar. Esta percepción la encontramos en una madre de familia y un profesor.



CAPÍTULO VI- PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

6.1. Propuestas

Si bien el diseño del proceso de acreditación se encuentra claramente explicado en los documentos de IPEBA, de todos modos evidenciamos cierto desconocimiento e incertidumbre en los docentes debido a que al momento de poner en práctica el proceso de autoevaluación y plan de mejora surgían muchas dudas puntuales respecto por ejemplo a los indicadores de evaluación. Es más, en general ni directivos ni docentes avizoraban con suficiente claridad los pasos siguientes, en este caso el mecanismo propiamente dicho de la certificación.

Se recomienda al IPEBA hacer un seguimiento más cercano en los colegios que vaya más allá de poner a disposición de dichas instituciones herramientas informáticas desde la red. Los docentes y directivos en general reclamaban esa presencia en primer lugar como una necesidad de absolver sus dudas, pero además como un modo de estimular y reconocer el esfuerzo realizado.

El proceso de autoevaluación y acreditación es un proceso que implica una inversión bastante significativa de horas de trabajo y ello ha sido causa de cierta tensión y estrés en los docentes. Este hecho no es reconocido en ningún documento del IPEBA y si bien los directivos son más conscientes de ello, encontramos una percepción generalizada de los docentes que se debería gestionar mejor el tiempo. Por ello sugerimos que en el plan de implementación del proceso de acreditación se considere el tiempo que demandará cada uno de sub-procesos.

El desgaste de esfuerzo que implica involucrarse en el proceso de acreditación en el Colegio San Roque fue asumido de buen grado

entre el personal del colegio, en gran parte debido a un factor: el trabajo en equipo. Esto nos lleva a sugerir a los colegios que se encuentran en este proceso a dedicar sus esfuerzos no solamente a cumplir con las metas proas de la acreditación, sino sobre todo a desarrollar una sana confraternidad entre los docentes que repercuta en un buen clima laboral y en un trabajo colaborativo en el que el grupo desarrolle una sinergia positiva.

Es importante trabajar en directivos, docentes y alumnos en general una sana autocrítica que les permita analizar con honestidad sus fortalezas y debilidades. Esta recomendación obedece al hecho que dichos actores en su afán de demostrar la calidad educativa de su institución no expresaron los puntos débiles de su institución y sobre todo del proceso de acreditación en el que se habían comprometido.

Una de las condiciones indispensables en toda investigación es el acceso a las fuentes de información directas. En el caso de la presente tesis esa fue una importante fortaleza debido a que el equipo directivo y en especial el promotor del Colegio estaban convencidos de los aportes que podríamos brindarles con nuestra investigación. Por ello se sugiere a investigaciones posteriores contar siempre con el compromiso de la plana jerárquica de la institución.

Si bien no consta en la presente investigación, la retro-alimentación al equipo directivo de los hallazgos encontrados fue un aspecto muy positivo. Cumplimos con entregarles oportunamente un resumen ejecutivo de los mismos, ello motivó su agradecimiento y su compromiso en seguir apoyándonos en el proceso de recojo de información. Por ello creemos que es importante que todas las investigaciones brinden un *feedback* a las instituciones que les abren sus puertas.

BIBLIOGRAFÍA

CANO GARCÍA, Elena

1998 *Evaluación de la Calidad Educativa*. Madrid: La Muralla

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2003 *Ley 28044*. Ley General de Educación. 28 de julio.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2006 *Ley 28740*. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. 19 de mayo.

CUENCA, Ricardo

2012 *Desencuentros entre el discurso del derecho a la educación y las políticas educativas en el Perú de la década del 2000*. Lima: Clacso.

ESQUIVEL, Juan Calivá

2004 *Hacia la acreditación de programas educativos: bases teórico prácticas para su implementación*. Madrid: Fareso.

FRISANCHO, SUSANA

2012 *Desencuentros entre el discurso del derecho a la educación y las políticas educativas en el Perú de la década del 2000*. Lima: Clacso.

IAFRANCESCO, Giovanni

2008 *¿Acreditación de los centros educativos?* Bogotá: Magisterio

INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y
CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION BÁSICA (IPEBA)

2011 *Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular.* Lima: IPEBA

MINISTERIO DE CIENCIA Y EDUCACIÓN

2004 *En clave de c@lidad: hacia el éxito escolar.* Madrid: Solano e Hijos.

TORRES DEL CASTILLO, Rosa María

2013 Comentario de abril de 2013 “El Germen infecta a los sistemas escolares”. *Otra Educación*. Consulta: 10 de octubre de 2013. <<http://otra-educacion.blogspot.com/2013/04/un-germen-infecta-los-sistemas-escolares.html>>

UNESCO /LLESE

2008 *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe.* Santiago: OREAL/UNESCO

OCDE

2009 *Política de educación y formación. Mejorar el liderazgo escolar.* Volumen I: política y práctica. París. <<http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>>

URRACA MURILLO, Víctor (Coordinador)

2009 *Calidad de la Educación y Eficacia de la Escuela. Estudio sobre la gestión de los recursos educativos.* Colombia: Ladiprint Editorial S.A.S.

ALBURQUERQUE, Mario

2002 *Calidad de condiciones de trabajo: Certificación y otros sistemas de estímulo (Informe final)*. Santiago. <<http://www.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/intro/mario-alburquerque.pdf>>

TOVAR SAMANEZ, Teresa

2008 Comentario del 15 de abril de 2008. “Dos racionalidades para entender y analizar las políticas sociales”. *Maestría en Gerencia Social*. Consulta 15 de abril de 2015. <<http://blog.pucp.edu.pe/blog/mgs/2008/04/15/para-el-debate-sobre-las-politicas-sociales/>>

DURSTON, John

2011 *Capital Social, parte del problema, parte de la solución*. Ponencia presentada en la Conferencia “En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe”. Santiago de Chile. Consulta 15 de marzo de 2015.

KILKSBERG, Bernardo

2000 *Capital Social y Cultura, Claves olvidadas para el Desarrollo*. Buenos Aires: Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe- INTAL

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos

GUIA DE ENTREVISTA A REPRESENTANTE DEL IPEBA

1. Teniendo en cuenta que cada actor de la sociedad civil tiene su propia percepción de lo que es calidad educativa, cuéntenos ¿Cómo fue el proceso de construcción de un concepto de calidad educativa con alcance nacional?
2. En nuestra experiencia, para padres de familia y docentes, calidad educativa es un listado de atributos observables que muestra un centro educativo como buenos profesores, buena infraestructura, buenos materiales, entre otros. ¿Qué tanto coincide esta concepción con el enfoque de calidad educativa que ha adoptado IPEBA?
3. ¿Qué experiencias internacionales han nutrido la elaboración de su enfoque y factores de calidad educativa? ¿Podría describir la influencia de cada una de ellas?
4. ¿Qué es lo que diferencia a la propuesta peruana de calidad educativa construida por IPEBA frente a otras experiencias internacionales?
5. Además los 5 factores que ustedes seleccionaron hubo otros que propusieron los expertos que no tomaron en cuenta ¿Cuáles fueron?
6. Ya pasó un tiempo de haber implementado la Matriz de Autoevaluación para la acreditación de la calidad educativa. En este momento ¿Creen ustedes que es necesario hacer cambios? Si la respuesta es sí, ¿cuáles serían y por qué?
7. Si un colegio en su autoevaluación identifica serias deficiencias en los cinco factores, puede sentir que es un gran reto lograr todos a la vez. A su criterio ¿por dónde debería empezar y por qué?

8. ¿Cómo ha sido recibida la propuesta de acreditación por los colegios? (temor/ aceptación) ¿por qué?
9. ¿Cómo afrontaron esta situación?

GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Cómo se animaron a participar de este proceso?
2. ¿Qué es lo que usted espera de este proceso de acreditación?
3. ¿Cómo definiría usted la calidad educativa?
4. ¿Cuáles son las características que evidencian que un colegio cuenta con calidad educativa?
5. ¿Cómo promueve esa calidad educativa en el San Roque?
6. ¿Cuál es la participación que tienen los profesores, los padres de familia y alumnos?
7. ¿Cuáles han sido los mecanismos para que los alumnos acepten y comprendan el proceso de acreditación, ellos conocen los factores de la Matriz de IPEBA?
8. Sobre los 5 factores de la Matriz, ¿alguno en particular le llamó la atención?
9. Como última parte de esta entrevista le pedimos que pusiera en orden de importancia según su criterio los factores de la Matriz del IPEBA.

GUIA DE ENTREVISTA A DOCENTES

1. A su criterio, ¿qué características reúne un colegio de calidad? ¿Podría describirlo?
2. De todos estos criterios ¿cuál le parece el más importante y cuál el menos importante?
3. Este colegio está participando de un proceso de acreditación de calidad educativa, ¿Tiene o no alguna participación?
4. Cuénteme, ¿cómo comenzó a participar?
5. ¿Qué es lo que usted esperaría de este proceso de acreditación?
6. ¿Qué cambios le gustaría ver en el colegio después de la acreditación?
7. ¿Usted cree que la acreditación va a beneficiar, perjudicar o no va a afectar mucha la calidad del colegio? ¿De qué manera?
8. ¿Conoce los factores de calidad educativa con los cuales el colegio está iniciando su proceso de autoevaluación? ¿Podría mencionar algunos?

9. Ordene de acuerdo al grado de importancia estos factores de calidad educativa de la Matriz de IPEBA

GUIA DE ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

1. ¿Por qué eligió este colegio para su hijo?
2. ¿De todas esas razones cuál fue la más importante?
3. ¿Qué ideas le vienen a la mente cuando escucha la palabra calidad educativa?
4. Este colegio está participando de un proceso de acreditación de la calidad educativa ¿qué tan útil le parece esta acreditación? ¿Por qué? Si responde afirmativo ¿por qué serviría?
5. ¿Qué es lo que usted esperaría de este proceso de acreditación?
6. ¿Qué cambios le gustaría ver en el colegio después de la acreditación?
7. ¿Usted cree que la acreditación va a beneficiar, perjudicar o no va a afectar mucho la calidad del colegio? ¿De qué manera?
8. Usted piensa que los padres de familia estarían interesados en participar en este proceso ¿por qué?
9. ¿Ha escuchado hablar de los criterios de la calidad educativa que está utilizando el colegio? ¿Podría mencionar algunos?
10. Ordene de acuerdo al grado de importancia estos indicadores de calidad educativa.

GUIA DE GRUPO FOCAL - ALUMNOS

Pregunta	Indicador	Tema	Actividades
¿Cuáles son los criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa?	Peso de los diferentes criterios que utilizan los actores claves para construir su percepción de calidad educativa.	Percepción de calidad	<p>1. Calijuegos – Lluvia de ideas:</p> <p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se organiza el grupo en dos equipos. • Se les plantea el desafío que en un minuto deben escribir la mayor cantidad de palabras relacionadas a la palabra que se les mencione. • Gana el equipo que tiene más palabras. <p>Palabras relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colegio • Profesor • Director • Clases • El mejor colegio • Calidad educativa

			<p>Desafío:</p> <p>Todo el grupo debe ponerse de acuerdo y elegir cinco palabras de la lluvia de ideas que puede ser tomada de cualquiera de los dos listados que describa al mejor colegio. Discutir.</p>
			<p>2. Actividad: Se les entrega a los grupos dibujos alusivos a los factores y se les indica que los ordenen del más importante al menos importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección institucional - Soporte al desempeño docente - Trabajo conjunto con familias y comunidad - Uso de la información

			<p>- Infraestructura</p> <p>Desafío: Exponer el orden de los factores y explicar por qué fue ordenado de esa manera.</p>
--	--	--	--



Anexo 2. Concepción de calidad educativa de los entrevistados

- Involucramiento de todos los actores

ACTOR	CITA
DIRECTIVOS	“Este trabajo es un conjunto, los padres de familia, más nuestros alumnos y nuestros profesores hacen que realmente los resultados sean mucho mejor” (Directora)
DOCENTES	“... si todos trabajamos juntos por la calidad educativa podríamos decir que existe calidad educativa” (Flor de María)
	En primer lugar este proceso no solamente incluye a los profesores sino también abarca a todo el personal desde el director del colegio que realmente guie a su personal hacia ese camino; también al personal de administrativo. Es decir todos los niveles. (Rosa)
ALUMNOS	“Para que haya una mejor calidad tiene que empezar desde lo alto, o sea, desde los directores, maestros, alumnos hasta todos los que hacen parte del colegio”. (Alumno 1 del Grupo Focal)

- Liderazgo en todos los niveles de la organización

DOCENTES	“Una característica importante de la calidad es el liderazgo no (solo) de unos, sino de todos en general” (Flor de María).
----------	---

- Identificación con la institución

DOCENTES	“El San Roque es SR porque lo que lo hace diferente a cualquier institución porque el profesor el alumno del SR ama y quiere este colegio (Mario)
	A nosotros nos mueve mucho la identificación con esta

	<p>institución, nos mueve la institución por la institución nos gusta estar aquí. Yo no podría hacer este mismo trabajo lo mismo por otro colegio (Mario)</p> <p>“El profesor ama este colegio, para nosotros esto no es un trabajo, sino no trabajaríamos tantas horas” (Mario)</p>
DIRECTORA	<p>“O sea que el profesor que viene acá a este colegio, no solo trae título profesional, de repente la maestría se le da es como una maestría más, y que dura dos, tres años para poder ser especialista en este proyecto, entonces no es fácil porque ya el profesor se identifica con la institución, se compromete porque también le agrada y aprende” (Directora)</p>

- Motivación y clima de trabajo

DIRECTIVOS	<p>“Dos factores fundamentales, que es la parte económica, que es ya la parte emocional, no todo es dinero, tiene que haber un clima institucional que permita al docente estar tranquilo (Promotor)</p> <p>¿Qué hago yo en el colegio? Celebro sus cumpleaños, una vez al mes, todo el que cumple años, todos se van a comer conmigo, se van a almorzar conmigo, se van de retiro, dos días conmigo, la parte espiritual, la parte social, celebro el día de la madre a la maestra, celebro el día del padre al maestro y celebro el día de la juventud con los solteros”. (Promotor)</p>
ALUMNOS	<p>“El colegio quiere demostrar que es un colegio de calidad, demostrar a los padres que si sus hijos se inscriben en este colegio van a tener una buena educación, van a estar en familia, va a ser como su segunda casa. (Alumno 3)</p>

	“Pusimos familia porque para que haya calidad en la enseñanza debe haber una unión”. (Alumno 8)
--	---

- Reconocimiento y prestigio

DIRECTIVOS	“Hoy día la calidad en educación es obtener los resultados, frente a los estándares nacionales e internacionales”. (Promotor)
	“Entonces viene ESAN y dice oiga los felicito, porque sus alumnos salen con valores, son alumnos altamente competitivos, viene la universidad de Lima, la Católica, SENCICO...” (Promotor)
DOCENTES	“Nosotros no decimos que es un buen colegio, lo dicen los demás” (Mario)
	“Hacernos conocidos a nivel nacional” (Flor de María)

- Deseo de superación constante de los docentes

DOCENTES	“Lo que caracteriza al colegio (de calidad) es que siempre estamos en contante reflexión, frente a nuestras debilidades... porque estamos comprometidos a cumplir con nuestra visión” (Rosa)
----------	--

- Formación integral y articulación curricular

DOCENTES	“El profesor de primer grado tiene la misma concepción que el profesor de quinto de secundaria... no hay desfases en lo que se piensa sobre educación” (Mario)
----------	--

- Formación integral del niño

DIRECTIVOS	“Y al final no solamente queremos pues que
------------	--

	<p>académicamente sean muy eficientes, no solamente es eso, sino que también la calidad de persona, entonces hemos tratado en este colegio de que ambas cosas se necesitan”. (Directora)</p>
	<p>“Pero nuestra visión o la función es eso, formar un alumno integralmente (para que sea digamos el gestor de su propio aprendizaje, porque para que voy a formar un alumno digamos, con cantidad de documentos y conocimientos cuando no lo va a poder aplicar”. (Coordinador Académico)</p>
	<p>“Bueno, alumnos autónomos, alumnos que gerencian su propio aprendizaje, alumnos que resuelven problemas propios y de la comunidad, alumnos que trabajan en equipo, alumnos que saben utilizar las tics, todo eso son características de una educación de calidad, porque al final de cuentas qué es lo que queremos, hacia dónde vamos, a formar alumnos en forma integral”. (Coordinador Académico)</p>
	<p>“Es el sistema de trabajo propio del colegio, hacemos que realmente sea autónomo, que tenga una buena crítica, sea más independiente, El resultado de los alumnos, alumnos pensantes, alumnos con criterio personal, autónomos, eso es muy importante” (Directora)</p>
DOCENTES	<p>“Un colegio de calidad abarca todos los aspectos de educación integral que debemos dar” (Rosa)</p>
	<p>“Nosotros no solo brindamos el conocimiento sino también la parte formativa como ustedes se habrán dado cuenta”. (Patricia)</p>

ALUMNOS	“Yo puse valores porque de que te sirve tener buenas notas, que tengas muchos premios mientras que tu no seas la misma persona, digamos ser malcriado, responder, de que te sirve si no tienes corazón”. (Alumno 1)
	“Pusimos valores porque lo principal que debemos enseñar son los valores para ser personas de bien”. (Alumno 5)
	“No tiene tanta importancia (la nota) porque no te sirve de nada tener buenas notas si no tienes buen corazón”.(Alumno 5)
	“Grandeza espiritual porque creo que una persona tiene que ser bondadosa y buena por dentro, por eso la espiritualidad no solo sea en base a las religiones sino como eres y como es tu espíritu, si eres bueno o malo”. (Alumno 2)
PADRES DE FAMILIA	“También por su formación integral. Los dueños se preocupan en formarlos como personas y valores”. (Tania)
	“Porque trabaja en valores , además trabajan otras actividades a parte de los cursos “ Tania

- Mejoras en desempeño y resultados y buen desempeño docente

DOCENTES	“Una característica (de la calidad) es el buen desempeño docente. Profesores que estén comprometidos con la institución” (Patricia)
DOCENTES	“La gestión de calidad abarca todo el aspecto de los profesores, de los procesos de enseñanza y aprendizaje de nuestros alumnos”
PADRES DE FAMILIA	“También tienen buena calidad de docentes”. (Esther)

ALUMNOS	“Para tener una buena calidad educativa se debe tener una muy buena educación de algunos docentes hacia el alumnado” (Alumno 3)
---------	---

- Registro de evidencias

DIRECTIVOS	“La gestión de la calidad consiste en que se registra la actitud y la situación de aprendizaje de cada niño y en conjunto con los padres se elabora un plan de mejora que se debe desarrollar en casa y en el colegio” (María Isabel)
DOCENTES	“Lo que sí reconozco es que este proceso de por sí ya nos ha enseñado la importancia de dejar evidencia de todo lo que hacemos. Esa ha sido la palabra clave en este tiempo “evidencia”. Porque hacíamos muchas cosas, pero no las registrábamos”. (Mario)
	“Lo que nos falta (para lograr la calidad) como te vuelvo a repetir es la parte formal, la parte de documentos, por ejemplo evidencias” (María Isabel)

- Equidad en las oportunidades

Alumnos	“Equidad porque todos los niños tienen los mismos derechos, las mismas oportunidades que otro. Por ejemplos hay un colegio, puede ser el más rico, el más pobre, el más rico va a tener más posibilidades, más riqueza. A parte en el Perú hay algunos colegios y dicen que las personas triunfan más porque no tienen las mismas oportunidades, por la infraestructura, algunos no tienen ecran, la tecnología y las áreas que en este colegio o en otros dan” (Alumno 4)
---------	--

Dudas temores e incertidumbres

- Diseño metodológico de la acreditación

IPEBA	<p>“Lo propio de la experiencia peruana es que recoge el aporte de la comunidad educativa, no es un modelo impuesto. Además es lo suficientemente general para adaptarse a diferentes contextos. Se adecúa tanto a Costa, Sierra y Selva así como al sector público y privado. Esto es más valioso para nuestra realidad ya que somos un país que tiene una gran diferencia cultural”.</p>
DIRECTIVOS	<p>“Me parece que los cinco factores están bien pero internamente hay indicadores fundamentalmente un poco que se inclinan más al estado a colegio estatal porque IPEBA es del estado, entonces un poco choca con el colegio particular, pero nos adecuamos”. (Coordinador)</p> <p>“Por ejemplo, hay una pregunta, que dice ¿ustedes gestionan los libros de minero?, nosotros no gestionamos para nada si nosotros somos autónomos para comprar y los padres de familia. Pero el estado sí. Esa es una pregunta que no opera para nosotros, sin embargo nos está dando un puntaje negativo, porque ahí hemos puesto no. Entonces el modelo, como te digo, se inclina más al colegio estatal”. (Coordinador)</p> <p>“Otra pregunta dice, ¿Usted tiene el colegio adecuado para minusválidos? Bueno, yo creo no sé si habrá un colegio que tiene, pues si el salón está en el tercer piso como sube un minusválido tendrá que hacer una construcción especial para que suba el minusválido, pero no le veo salida...” (Coordinador)</p>

	<p>“Tal vez de repente, deberíamos dividir... como es prácticamente todo a nivel nacional, estatales y particulares entonces habría que de repente separar un poco eso”. (Directora)</p>
--	--

Costo de la acreditación

DIRECTIVOS	<p>“Nos interesamos mucho en la propuesta de IPEBA, puesto que, estamos, entre comillas, pensando que no va a ser muy caro, porque hasta ahora no sabemos el costo, no se sabe, pero estamos pensando que va a ser menos que el modelo mexicano y el modelo colombiano, así que decidimos acreditarlos”. (Coordinador)</p>
------------	--

Demanda de tiempo extra para la acreditación

DIRECTIVOS	<p>“Estamos trabajando después de las horas de clase bueno quedarse más tiempo. Tenemos muy pocos profesores trabajando en otra lado, pero trabajan profesoras que tienen a sus hijitos y que quieren irse rápido, porque tiene que esforzarse un poquito más de repente”. (Directora)</p>
	<p>“Una debilidad que nos falta es el tiempo, porque hay momentos que hay que reunirse con todo el personal o con todos los equipos y a veces el tiempo es el peor enemigo, a veces no nos permite, y estamos inclusive pensando tomar sábados porque el tiempo, o el trabajo es fuerte y hay que hacerlo sino no podemos avanzar”. (Coordinador)</p>

DOCENTES	<p>“Sí el factor tiempo ha sido el más difícil. Empezamos este proceso y tenemos que ir compartiendo el tiempo con nuestro trabajo docente. Hemos tenido que sacar tiempo de donde sea, para hacerlo bien, para poder llevarlo a cabo”. (Patricia)</p>
----------	--

Relación entre colegio acreditado y colegio caro

DOCENTES	<p>“A mí me preocupa un poco que las pensiones vayan a subir. Los papás pensarían que por ser un colegio acreditado entonces la pensión será cara. Hoy en día por ejemplo yo tengo en un salón 15 alumnos nuevos, y eso en cierta manera dificulta el aprendizaje y creo que con acreditación tendríamos más demanda”. (Mario)</p>
PADRES DE FAMILIA	<p>“Claro va a beneficiar esta acreditación, con tal que no nos perjudique económicamente, ¿no?”. (Tania)</p>

Anexo 3. Evidencias de Grupos Focales con alumnos
Papelógrafos de los 16 alumnos que participaron los grupos focales Los
Calijuegos, el 10 y 17 de julio de 2013 en el colegio San Roque.

