



consorcio de investigación
económica y social

**“HACIA UNA MEJOR GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN EL PERÚ:
EL CASO DE FE Y ALEGRÍA”**

- Informe Final -

Autores:

Lorena Alcázar
Nancy Cieza

Noviembre, 2002

Los autores expresan su agradecimiento al Programa de Fe y Alegría por brindarnos todo el apoyo necesario para llevar a cabo esta investigación. En particular agradecemos al Rvdo. Padre Jesús Herrero, Rvdo. Padre Juan Cuquerella y Leonor Romero. Damos las gracias también a Pierina Pollarolo por su colaboración con el estudio y a Jaime Saavedra por su colaboración proporcionándonos la base de datos de su estudio. Finalmente agradecemos a los participantes en el taller del Consorcio de Investigación Económica y Social.

**HACIA UNA MEJOR GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS
EN EL PERÚ: EL CASO DE FE Y ALEGRÍA**

Índice

INTRODUCCIÓN	4
1. Objetivos, hipótesis y metodología del estudio.....	5
2. Descripción del programa de Fe y Alegría.....	8
3. Comparación entre los colegios de Fe y Alegría y el resto de colegios públicos en términos de rendimiento estudiantil y variables de eficiencia interna.....	10
3.1 <i>Indicadores de Eficiencia Interna Anual</i>	11
3.2 <i>Diferencias en Rendimiento Educativo</i>	14
4. Algunos componentes del sistema educativo de Fe y Alegría.....	16
4.1 <i>Los niños de los colegios de Fe y Alegría</i>	17
4.2 <i>Los docentes de los colegios de Fe y Alegría</i>	20
4.3 <i>Recursos, materiales educativos e infraestructura</i>	29
5. La gestión de los centros educativos de FYA.....	34
5.1 <i>Selección de docentes</i>	35
5.2 <i>Evaluación, supervisión y sanción</i>	38
5.3 <i>Incentivos monetarios y no monetarios a los docentes</i>	43
5.4 <i>El rol del director</i>	46
5.5 <i>Rol de los padres de familia y de las APAFAS</i>	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Número de alumnos participantes en el estudio según instrumento de recolección de información	8
Cuadro 2	Tasa de asistencia con extra edad	12
Cuadro 3	Tasa de Conclusión	12
Cuadro 4	Tasa de Aprobación	13
Cuadro 5	Índice Global de Escolarización	13
Cuadro 6	Resultados de la prueba de rendimiento CRECER 1998 aplicadas a los alumnos de 4to grado de primaria de los colegios de FYA, de los públicos y de los privados	15
Cuadro 7	Resultados de la prueba de rendimiento CRECER 1998 aplicadas a los alumnos de 6to grado de primaria de los colegios de FYA, de los públicos y de los privados	15
Cuadro 8	Selección de alumnos en los colegios de Fe y Alegría	18
Cuadro 9	Trabajo infantil de los alumnos de los colegios de FYA según grado y género	19
Cuadro 10	Trabajo infantil de los alumnos de los colegios públicos según grado y género	19
Cuadro 11	Características del nivel educativo y experiencia del docente según gestión del colegio	21
Cuadro 12	Centros educativos donde ha enseñando el docente según gestión del colegio	18
Cuadro 13	Características Generales de los docentes según gestión del colegio	23
Cuadro 14	Percepción del docente sobre la clase social a la que pertenece según gestión del colegio	24
Cuadro 15	Nivel educativo alcanzado por el padre, la madre y el cónyuge del docente según gestión del colegio	25
Cuadro 16	Ingresos económicos del docente y de su familia según gestión del colegio	26
Cuadro 17	Característica del trabajo adicional a la carrera docente según gestión del colegio	26
Cuadro 18	Características más importantes que diferencian una escuela de FYA de una escuela pública (*)	27
Cuadro 19	Percepción sobre los docentes de los colegios públicos	28
Cuadro 20	Tipos de centros educativos donde le gustaría trabajar a los docentes de las escuelas de Fe y Alegría	29
Cuadro 21	Recursos propios generados por el centro educativo: frecuencia y tipo de actividades	30
Cuadro 22	Ambientes y materiales con que cuenta el centro educativo de FYA y públicos	32
Cuadro 23	Institución que proporciona los materiales educativos que se usa durante la sesión de clase	32
Cuadro 24	Observación del estado del mobiliario del aula del docente entrevistado en el colegio de Fe y Alegría	33

Cuadro 25	Observación del estado del mobiliario del aula del docente entrevistado de 4to grado en el colegio público	34
Cuadro 26	Persona responsable y forma como se selecciona a los docentes	36
Cuadro 27	Para seleccionar a un docente, prefieren que...	37
Cuadro 28	Persona que define el nombramiento de los docentes en los colegios de FYA	38
Cuadro 29	Supervisión y evaluación del docente por parte del centro educativo	39
Cuadro 30	Consecuencias de la falta injustificada de un docente al centro educativo	42
Cuadro 31	Actitud del director frente al maltrato a los niños y bajo desempeño del docente	43
Cuadro 32	Tipo de relación del docente con diferentes personas e instituciones	46
Cuadro 33	Grado de libertad del CE para realizar las siguientes actividades	47
Cuadro 34	Percepción del docente sobre la libertad que tiene el centro educativo de FYA para....	48
Cuadro 35	Problemas que dificultan el trabajo del director dentro del CE	48
Cuadro 36	Grado de frecuencia con que se presentan las siguientes situaciones durante el trabajo del director	49
Cuadro 37	Grado de utilidad de las reuniones con los padres de familia y el promedio de padres con quienes se reúne el docente	51
Cuadro 38	Tipo de problemas entre el director de la escuela y la APAFA	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1	La puntualidad de los docentes durante la entrada y salida del colegio es ...	42
Gráfico 2	Incentivos No monetarios que reciben los docentes de los colegios de Fe y Alegría	44
Gráfico 3	Tipo de relación del director con la APAFA	47

INTRODUCCIÓN

El problema de la educación pública se encuentra en la actualidad entre las grandes prioridades del país, tanto por parte del gobierno como del público en general. Se reconoce que aunque en los últimos años se ha avanzado mucho, particularmente en el aspecto de cobertura¹, el aumento en los niveles de dicho indicador no se ha visto acompañado de una mejora en la calidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas de Lenguaje y Matemática para cuarto grado de primaria en el Perú y otros países de la región aplicadas en 1997², el Perú se encuentra a la cola de América Latina en ambas materias. Más aún, según los resultados preliminares de la evaluación del aprendizaje 2001³, presentados recientemente por el Ministerio Educación, el rendimiento de los alumnos muestra muy bajas calificaciones con relación a lo que debiera ser su rendimiento de acuerdo al currículo y al nivel de estudios. Además, demuestran que existe una gran diferencia entre el rendimiento de los alumnos de los colegios de gestión estatal y no estatal, y entre los alumnos que estudian en escuelas urbanas y rurales, siendo las primeras marcadamente menor a las segundas respectivamente.

El nuevo gobierno ha puesto de manifiesto un claro reconocimiento del problema y gran voluntad para corregirlo. Se ha reconocido que se requiere mayor gasto en el sector, reformas para revalorizar la carrera docente, mejorar la gestión del sector y dotar de mayor autonomía a las escuelas, entre otros cambios. Sin embargo, existen graves restricciones presupuestales y legales (en particular, la ley del profesorado) y presiones sociales que limitan el accionar del Estado al menos en el corto o mediano plazo.

Por otro lado, en recientes investigaciones de diversos aspectos del sector educativo⁴ se encontró que existe la percepción, tanto por parte de los funcionarios públicos del sector como de expertos de la sociedad civil, de que los colegios pertenecientes al programa Fe y Alegría se desempeñan mejor que los colegios públicos que no pertenecen al programa. Ello se manifestaría en mayor participación de niñas en las escuelas, tasas más altas de asistencia, menores tasas de repetición y un mejor rendimiento estudiantil.

El mejor funcionamiento de los colegios de Fe y Alegría se produciría además en un contexto en el que estos colegios, aunque pertenecen a una organización educativa internacional, se encuentran limitados por el marco institucional del sector, por ejemplo, sus docentes reciben los mismos salarios que los del resto del sector educativo público y se rigen por la ley del profesorado.

¹ Actualmente, 97 de cada 100 niños de entre 6 y 11 años esta oficialmente matriculado en alguna escuela.

² Estudio internacional comparativo sobre lenguaje y matemática y factores asociados en tercer y cuarto grado realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) de la UNESCO, 1998.

³ La Evaluación del Aprendizaje 2001 fue realizada por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, con una muestra representativa a nivel nacional, en donde se examinó el rendimiento de 40 000 estudiantes de cuarto y sexto grados de Primaria, así como de cuarto de Secundaria en las áreas de Comunicación y Matemáticas de 1 226 colegios estatales y privados.

⁴ Esfuerzos con Fe y Alegría para mejorar la educación. Servicio Informativo Iberoamericano. 2000. www.oei.org

El estudio propuesto busca comparar la gestión y resultados educativos de escuelas incluidas en el programa Fe y Alegría con la de los centros educativos públicos con el fin de identificar las características distintivas y factores claves que contribuyen a los mejores resultados. Se espera así que el estudio, luego de comparar los resultados de los colegios de Fe y Alegría con los colegios públicos en términos de variables de eficiencia interna y de rendimiento estudiantil, contribuya al diseño de las reformas y políticas del sector educativo. Así, un análisis exhaustivo y riguroso de la experiencia del programa de Fe y Alegría es importante por las siguientes razones principales:

- El estudio permitirá contribuir al debate sobre reformas educativas mostrando los esfuerzos del programa Fe y Alegría y sus logros específicos dentro de las limitaciones impuestas por el marco institucional público educativo.
- El estudio aportará conclusiones y recomendaciones específicas extraídas de las lecciones del análisis del caso Fe y Alegría sobre qué aspectos de la gestión educativa se pueden replicar para mejorar la calidad del sector educativo público.

El presente documento está dividido en cinco capítulos. El primero incluye la descripción de los objetivos, hipótesis y metodología del estudio. El segundo capítulo describe el programa de Fe y Alegría. El capítulo tercero compara mediante indicadores de eficiencia interna y de rendimiento estudiantil a las escuelas de Fe y Alegría con las escuelas públicas en general. El cuarto capítulo analiza los principales componentes del sistema educativo de Fe y Alegría: los niños, los docentes y los recursos, materiales educativos e infraestructura. El quinto está dividido en 5 secciones en las que se analiza la gestión de los centros educativos de Fe y Alegría a través de: (i) selección de docentes, (ii) evaluación, supervisión y sanción de los docentes, (iii) incentivos monetarios y no monetarios a los docentes, (iv) autonomía del centro educativo y el rol del director, y (v) el rol de los padres y de las APAFAS en las escuelas de Fe y Alegría. Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

1. Objetivos, hipótesis y metodología del estudio

El objetivo principal del presente informe es identificar y analizar algunas de las principales características y gestión del programa Fe y Alegría (FYA) que lo diferencian de la gestión de la educación pública en general. Adicionalmente, se evalúa empíricamente si existen diferencias significativas de rendimiento estudiantil, y diferencias en las variables de eficiencia interna anual. En ambos casos, se han considerado sólo los centros educativos urbanos ubicados en los departamentos de Lima y Callao.

El estudio se ha centrado en los siguientes objetivos específicos:

- i. Evaluar el programa FYA en cuanto al rendimiento estudiantil de sus alumnos y las variables de eficiencia interna anual y compararlos con los resultados obtenidos en centros educativos públicos que no forman parte de dicho programa.
- ii. Analizar las características que identifican o diferencian al programa FYA del resto de centros educativos públicos

- iii. Sobre la base de los resultados anteriores, identificar características de la gestión de los colegios del programa FYA que pueden ser replicables en la gestión de los colegios públicos en general.

La metodología del estudio es la siguiente:

Para la primera parte, se realiza un análisis estadístico comparativo entre los resultados de las variables de desempeño o logro (puntaje obtenido en las pruebas de rendimiento), tasa de asistencia con extraedad y los indicadores de eficiencia interna anual⁵ de los alumnos de las escuelas urbanas de Lima y Callao pertenecientes al programa FYA y una muestra de alumnos de escuelas públicas urbanas que no pertenecen a dicho programa también de Lima y Callao.

En segunda lugar, se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo de algunas de las características más importantes de la gestión de los centros educativos de FYA en aspectos tales como, selección de docentes; evaluación, supervisión y sanción de docentes; incentivos a los docentes; rol del director y rol de los padres de familia, principalmente a través de la recolección sistemática de información a los docentes, directores y otros agentes del programa.

Las variables a ser analizadas en la primera parte del estudio son las siguientes:

- *Indicadores de rendimiento educativo:*
 - Desempeño en pruebas de rendimiento
- *Indicadores sobre Eficiencia interna anual y tasa de asistencia con extraedad*
 - Tasa de asistencia con extraedad
 - Tasa de conclusión
 - Tasa de aprobados
 - Índice global de escolarización

Pruebas de rendimiento CRECER 98⁶ en las áreas de Comunicación Integral y Lógico Matemática fueron aplicadas a los alumnos de 4to y 6to grado de primaria de 23 centros educativos de FYA ubicados en los departamentos de Lima y Callao (de un total de 24) durante el mes de noviembre del 2002. Los resultados de las pruebas de rendimiento de los colegios públicos y privados urbanos ubicados en los departamentos de Lima y Callao fueron proporcionados por la Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de Educación (MED)⁷. Los distritos donde se ubican los colegios de FYA y los públicos y privados incluidos en la muestra proporcionada por el MED no necesariamente son los mismos. La relación de los distritos se incluye en el Anexo 1 y Anexo 2 respectivamente.

En el caso de los indicadores de eficiencia interna (tasa de asistencia con extraedad, tasa de conclusión, tasa de aprobación e índice global de escolarización), se compara los datos de

⁵ Los indicadores de eficiencia interna están orientados a medir el éxito o fracaso del sistema en aspectos como el ingreso al sistema, la continuación y conclusión de los estudios.

⁶ Las pruebas de rendimiento que han sido aplicadas en el presente estudio han sido diseñadas por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación

⁷ Estas pruebas CRECER 98 han sido aplicadas a los alumnos de 4to y 6to grado de primaria de colegios públicos y privados durante el año 2001 por el Ministerio de Educación.

todos los colegios de FYA de Lima y Callao con los datos de todos los colegios públicos ubicados en los distritos de Lima y Callao donde hay colegios de FYA. La tasa de asistencia con extraedad y los indicadores sobre eficiencia interna han sido obtenidos de las bases del Censo Escolar del año 1999 y 2000 del MED

Adicionalmente, se incorpora en el análisis información relevante sobre el docente y el alumno con el fin de contar con mayor información sobre los componentes del programa de FYA. En el caso de información sobre docentes se ha realizado un análisis comparativo entre los que trabajan en una escuela de FYA y los que trabajan en una escuela pública.

La segunda parte del estudio se basa en un análisis cuantitativo y cualitativo de algunos de los factores o características que distinguen la gestión de las escuelas de FYA. Para ello se revisó información relevante como el marco normativo aplicable a ambos tipos de escuelas (las que pertenecen a FYA y las que no), estadísticas disponibles y otros informes y estudios. Adicionalmente, se recogió información a través de encuestas, *focus groups* y entrevistas a docentes, directores y autoridades del programa.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No. 1
Instrumentos utilizados para la recolección de datos

	Indicador	Tipo de instrumento	Instrumento / Base de datos	Unidad de análisis
Primera parte del estudio	1.1 Indicador de rendimiento estudiantil	Cuantitativo	▪ Pruebas de rendimiento CRECER 98 1/	▪ Alumnos de 4to y 6to grado de primaria
	1.2 Tasa de asistencia con extraedad		▪ Censo escolar 1999	▪ Centro educativo
	1.3 Indicadores sobre eficiencia interna		▪ Censo escolar 1999 y 2000	▪ Centro educativo
Segunda parte del estudio	2.1 Factores o características que distinguen la gestión de las escuelas de FYA.	Cuantitativo	▪ Encuesta a docentes de escuelas de FYA 2/ ▪ Encuesta al director de escuelas de FYA 3/ ▪ Encuesta a maestros del sector estatal	▪ Docente ▪ Director ▪ Docente
		Cualitativo	▪ <i>Focus group</i> con docentes de las escuelas de FYA ▪ Entrevista estructurada con los directores de los CE de FYA 4/ ▪ Entrevistas con personal administrativo de la Oficina Central de FYA	▪ Docentes de las escuelas de FYA ▪ Directores de los CE de FYA ▪ Personal administrativo de la Oficina Central de FYA

1/ Las pruebas de rendimiento CRECER 98 fueron aplicadas a los alumnos de 4to y 6to grado de primaria de colegios urbanos de FYA. En este caso, los alumnos de cada grado fueron divididos en dos grupos en forma aleatoria y se le dio a un grupo la prueba de rendimiento de Lógico Matemática y al otro grupo, la prueba de Comunicación Integral.

2/ Se encuestó a 4 docentes de cada centro educativo de primaria, con excepción de una escuela donde sólo se pudo entrevistar a 3. En total se encuestó a 91 docentes.

3/ Sólo en cuatro casos de 22 se encuestó al sub director debido a que el director no se encontraba en el centro educativo.

4/ Se entrevistó a 3 directoras de las escuelas de FYA (dos religiosas y una laica).

Cuadro No. 1
Número de alumnos participantes en el estudio
según instrumento de recolección de información

	Colegios de FYA 1/		Colegio públicos 2/	
	4to	6to	4to	6to
<i>Pruebas de rendimiento</i>				
Comunicación Integral	429	394	232	226
Lógico Matemática	422	411	301	231
<i>Encuestas</i>	852	806	-	-

1/ Se visitó 23 centros educativos de FYA. En cada uno de ellos se aplicaron las pruebas de rendimiento y las encuestas.

2/ El número total de colegios públicos donde se aplicaron las pruebas varía según el grado y el área de desarrollo: (i) 4to grado Lógico matemática (90), (ii) 4to grado comunicación integral (91); y (ii) 6to grado Lógico Matemática y comunicación Integral (89 centro educativos en ambos casos).

2. Descripción del programa de Fe y Alegría

FYA es un “Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social” que nace en Venezuela en 1955. Su origen es producto de una iniciativa privada cuyo objetivo es ampliar la cobertura educativa y brindar servicios educativos de calidad a los grupos empobrecidos y excluidos para potenciar su desarrollo personal y participación social.

Para FYA la educación es la estrategia fundamental para lograr una sociedad justa y equitativa, entendiéndose que el no-acceso y la baja calidad de este servicio son causas y manifestaciones fundamentales de la marginación y de la injusticia social. Consecuente con esta percepción, inicia su labor con la fundación de escuelas primarias en zonas marginales.

Es una institución de la Iglesia Católica, auspiciada por la Compañía de Jesús (Orden Jesuita); sin embargo, está integrada casi en su totalidad por personal no religioso. Actualmente, FYA está presente en 14 países, 13 de los cuales pertenecen a América Latina. Los países miembros de dicha federación son: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

La organización de FYA se caracteriza por la autonomía funcional de países, regiones y centros, dentro de una comunicación y solidaridad de principios, objetivos, inquietudes y proyectos.

FYA junto con la participación de la comunidad local, el apoyo de entidades privadas y sobre la base de acuerdos con los respectivos gobiernos, ha logrado expandirse, convirtiéndose en una alternativa educacional viable para los niños de los sectores más pobres. Se debe mencionar que, si bien se ha desarrollado al margen de la intervención estatal, ha estado bajo ciertos controles del mismo.

En los países donde está presente FYA, las remuneraciones de los docentes son asumidas por el Ministerio de Educación respectivo, participando las comunidades en la

construcción de la infraestructura de la escuela. La Oficina Nacional de cada país supervisa la calidad de la educación brindada y ofrece capacitación y actualización a sus docentes y directores de las escuelas y coordina sus actividades.

En cada uno de los países donde se encuentra FYA, éste se ha identificado como educación pública y opera en el marco del sistema público. Los acuerdos entre los gobiernos y FYA le han permitido a este último gozar de cierta autonomía (por ejemplo para la selección de docentes en el caso peruano). A cambio de esta autonomía FYA tiene la obligación de generar o recabar recursos (donaciones a nivel local e internacional), especialmente para cubrir los gastos de infraestructura, equipo y la implementación de programas educativos innovadores⁸.

FYA en el Perú, inicia sus actividades en 1966 con la creación de cinco centros educativos ubicados en zonas pobres del departamento de Lima. A través de los años, su acción se ha expandido en ámbito y modalidades educativas en los asentamientos marginales a nivel nacional.

Actualmente, FYA en el Perú está presente en la costa, sierra y selva con aproximadamente 70 000 alumnos, 3 200 docentes, 58 grandes centros educativos, 4 proyectos rurales con 95 escuelas y diversos programas educativos de formación técnica (CEOs, programas de generación de empleo, escuela empresa) y educación especial⁹. Los 58 centros educativos están distribuidos en 16 departamentos del país: Amazonas, Ancash, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Callao, Cusco, Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Moquegua, Piura, Puno y Tacna (47% de ellos están ubicados en el departamento de Lima).

Las líneas de acción de los colegios de FYA son las siguientes:

- *Educación Formal*: en los niveles de educación inicial, primaria, secundaria y especial, en colegios ubicados en barrios urbanos marginales y en zonas rurales empobrecidas.
- *Proyectos de Educación Rural*: cuyo objetivo es apoyar y formar a profesores de pequeñas escuelas rurales estatales.
- *Proyectos de Educación Técnica*: talleres para los alumnos de secundaria en diferentes especialidades, como carpintería, electricidad, secretariado, entre otros.
- *Centros Educativos Ocupacionales*: talleres para jóvenes y adultos.
- *Programa de Generación de Empleo Juvenil*: proporciona a jóvenes entre 18 y 25 años una formación rápida en los talleres de FYA, seguida de prácticas remuneradas y supervisadas en microempresas.
- *Defensoría Escolar*: programa en los colegios para erradicar el maltrato infantil.
- *Capacitación y asesoramiento permanente del profesorado*.

Actualmente, FYA tiene un convenio firmado con el MED en el que se reconocen las actividades educativas que realiza dicha asociación a nivel nacional, como actividades de prioritario interés para el sector educación. Asimismo, dicho convenio establece que tanto el MED, como los Organismos Intermedios de Educación y los Consejos Transitorios de

⁸ Swope, John, Marcelo Latorre, Francesca Zeledón. Fe Y Alegría, un Sistema Eficiente en Educación Primaria en América Latina. CIDE. Santiago de Chile: 1998.

⁹ Fe y Alegría: Una Alternativa educativa de calidad para los empobrecidos. Primer Seminario Internacional "Investigación para una mejor educación". Lima, 2001.

Administración Regional (CTAR) deberán celebrar o renovar los convenios que permitan el apoyo presupuestal y técnico pedagógico a los colegios administrados por FYA.

Adicionalmente, se señalan las características típicas de los colegios de FYA: derecho a elegir los equipos directivos y profesores, gratuidad en las mismas condiciones de los colegios estatales, colaboración de los padres de familia e integridad de la propuesta educativa. El último convenio firmado entre FYA y el MED fue en el año 2001, ese mismo año se firmó adicionalmente una Adenda. En esta última se acordó lo siguiente: (i) se amplió en 10 años adicionales el plazo consignado en el anterior convenio y (ii) se da reconocimiento oficial a las acciones de capacitación docente que brinda FYA.

3. Comparación entre los colegios de Fe y Alegría y el resto de colegios públicos en términos de rendimiento estudiantil y variables de eficiencia interna

Aunque existe una amplia literatura aun no existe consenso sobre el tema de cómo medir los resultados educativos. En general, todos los esfuerzos se concentran en lo cuantificable dejando de lado otros importantes aspectos de la educación. Tal como señala León Trahtemberg *“Muchas dimensiones importantes de la educación se juegan a nivel afectivo, a nivel del vínculo humano, a nivel del clima institucional. Reducirla a un conjunto de parámetros que se pueden medir, comparar y concretar, para evaluar la calidad de la institución, me parece que empobrece el análisis”*.¹⁰

La cita anterior cobra aún más importancia en este contexto por cuanto el objetivo es determinar los resultados de los centros educativos de FYA, programa que tiene como objetivos: (i) *promover la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo, y (ii) contribuir a la creación de una sociedad nueva en la que sus estructuras hagan posible el compromiso de una Fe cristiana en obras de amor y de justicia*¹¹.

Tomando en cuenta la reflexión anterior como una importante limitación, en este estudio se busca evaluar los resultados educativos de los colegios de FYA usando los indicadores posibles de cuantificar sobre la base de información existente y confiable e información recogida para el estudio. No es posible desarrollar en el contexto de este estudio un esfuerzo más completo por medir los resultados educativos, por lo tanto es necesario, como en muchos otros estudios, descansar en la comparación de indicadores cuantificables y posibles de obtener.

Los resultados educativos se suelen dividir en dos grandes grupos: a) escolaridad y cobertura que incluyen los llamados indicadores de eficiencia interna y b) los relacionados a la calidad.¹² Para los fines de estudio, interesan del primer grupo aquellos indicadores que se refieren a los logros dados dentro del sistema educativo, los denominados de

¹⁰ Trahtemberg, León. Citado por Guadalupe, Cesar, José Rodríguez y Juan Pablo Silva en Pautas para el Desarrollo y Uso de Indicadores del Sistema Educativo. Ministerio de Educación. 1999. (p. 5 Nota a pie de página)

¹¹ www.feyalegría.org

¹² Guadalupe, César, José Rodríguez, Juan Pablo Silva. Pautas para el desarrollo y uso de indicadores del sistema educativo. Junio, 1999.

eficiencia interna anual. Dentro del segundo grupo, se evalúa los resultados de pruebas de rendimiento diseñadas por el MED para medir los resultados del rendimiento estudiantil.

3.1 Indicadores de Eficiencia Interna Anual

Los indicadores de eficiencia interna anual buscan medir el éxito o fracaso del sistema en aspectos como el ingreso del sistema, la continuación y conclusión de los estudios en el interior de un año lectivo. Es decir, informan sobre la proporción de estudiantes que concluyen (o su complemento, se retiran) en un periodo académico dado, así como si dicha conclusión se da en condición de aprobados o desaprobados.

Los cuadros que a continuación se presentan muestran las tasas de eficiencia interna anual calculadas a nivel primaria y secundaria de los colegios de FYA y públicos ubicados en los 12 distritos seleccionados para el periodo anual 1999 (ver Anexo 1).

La información muestra claramente que hay mejores resultados en los indicadores de eficiencia interna anual tanto en el nivel primaria como secundario en los colegios de FYA que en los colegios públicos.

En el caso de la tasa de asistencia con extraedad se aprecia que en los colegios de FYA el desajuste que existe entre el grado educativo y la edad normativa de los alumnos es menor que en los colegios públicos. Ello, se relaciona al hecho de que los colegios de FYA logran atraer a niños de menor edad al inicio de la escuela. Así, se debe mencionar que, se observa una tendencia no uniforme de empeoramiento de una grado a otro en ambos tipos de centros educativos. Así, se ha registrado que la tasa de asistencia con extraedad pasa de 9% en primer grado a 35% en sexto grado y de 15% a 38% en los colegios de FYA y públicos respectivamente del nivel primaria (ver cuadro No. 3).

Asimismo, se registran mejores tasas de conclusión (y por lo tanto de retiro) en los colegios de FYA en comparación de los colegios públicos. Así como, al interior de la tasa de conclusión, en las tasas de aprobación (y por lo tanto de desaprobación). Con respecto a la tasa de conclusión, los colegios de FYA tienen mayores porcentajes que los colegios públicos tanto a nivel primario como secundario (ver cuadro No. 4).

Finalmente, el índice global de escolarización, que representa el porcentaje de los alumnos que culmina en el tiempo mínimo habiendo ingresado a la edad normativa, muestra que hay un mayor porcentaje de alumnos de los colegios de FYA que culminan sus estudios tanto primarios y secundarios en el tiempo mínimo requerido.

Haciendo la desagregación por género, sólo se observan claras diferencias en la tasa de aprobación a favor de las mujeres, esto tanto en los colegios de FYA como en los públicos. Este comportamiento se acentúa en el nivel secundario en el cual las mujeres presentan tasas de aprobación más altas y por ende menores tasas de, su complemento, la desaprobación.

En general, la información muestra que existe claras diferencias entre los centros educativos de FYA de aquellos gestionados por el Estado. Esta disparidad favorece a los

colegios de FYA tanto en el nivel primario como en la secundaria en todas las variables de eficiencia interna anual analizadas en el presente informe. Los logros más claros se pueden observar en la tasa de asistencia con extraedad y la tasa de conclusión de los colegios de FYA.

Cuadro No. 2
Tasa de asistencia con extra edad 1/
(Porcentaje de la población escolar en determinado grado que tiene edad mayor a la normativa)

Grado de Estudio	Centro Educativo de FYA			Centro Educativo públicos		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
1	9	9	9	15	15	15
2	13	13	13	26	25	25
3	18	21	19	32	31	31
4	24	24	24	36	34	35
5	25	26	25	39	38	38
6	36	35	35	38	37	38
7	34	32	33	45	42	44
8	36	36	36	48	45	46
9	40	37	39	48	45	47
10	39	37	38	49	45	47
11	37	33	35	45	43	44

1/ alumnos matriculados en un grado determinado y que tiene una edad mayor a la normativa / matrícula total de dicho grado

Número de observaciones: 22 CE de Fe y Alegría, 476 CE públicos del nivel primaria y 295 CE públicos del nivel secundario

Fuente: Censo Escolar 1999. Ministerio de Educación.
Instituto APOYO

Cuadro No. 3
Tasa de Conclusión 1/
(Porcentaje de la matrícula inicial que llegó a la evaluación final)

Grado de Estudio	Centros Educativos de FYA			Centro Educativo públicos		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Primaria	97.63	97.46	97.55	94.10	94.35	94.22
Secundaria	97.33	97.89	97.61	93.43	95.06	94.25

1/ (el número de alumnos aprobados y desaprobados en el grado g en el año t / Número de alumnos aprobados, desaprobados y retirados en el grado g en el año t) * 100.

Número de observaciones: 22 CE de FYA, 441 CE públicos de primaria y 684 CE del nivel secundaria.

Fuente: Censo Escolar 1999 y 2000. Ministerio de Educación.
Instituto APOYO

Cuadro No. 4
Tasa de Aprobación 1/
(Porcentaje de la matrícula final que aprobó el grado)

Grado de Estudio	Centros Educativos de FYA			Centro Educativo públicos		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Primaria	93.17	94.55	93.84	93.41	94.12	93.76
Secundaria	93.81	96.60	95.19	91.98	95.10	93.56

1/ (el número de alumnos aprobados en el grado g en el año t / Número de alumnos aprobados y desaprobados en el grado g en el año t) * 100.

Número de observaciones: 22 CE de Fe y Alegría, 441 CE públicos del nivel primario y 684 CE del nivel secundaria.

Fuente: Censo Escolar 1999. Ministerio de Educación.
Instituto APOYO

Cuadro No. 5
Índice Global de Escolarización¹³ 1/
(Porcentaje de la población que culmina sus estudios en el tiempo mínimo habiendo ingresado a la edad normativa)

Grado de estudio	Centro Educativo de FYA			Centro Educativo públicos		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
6to grado de primaria	56	56	56	47	47	47
5to año de secundaria	52	54	53	41	42	42

1/(Número de alumnos con 11 años que están en 6to grado / número de matriculados en 6to grado) * 100

(Número de alumnos con 16 años que están en 5to año / número de matriculados en 5to año) * 100

Número de observaciones: 22 CE de Fe y Alegría, 476 CE públicos del nivel primaria y 295 CE del nivel secundaria
Fuente: Censo Escolar 1999. Ministerio de Educación.

Cabe mencionar que los resultados más satisfactorios observados en los colegios de FYA en cuanto a permanencia podrían responder, entre otros aspectos, a que en algunos de estos colegios existen programas de incentivos económicos directos o indirectos para que los padres mantengan a sus hijos en la escuela, tales como programas de alimentación en la escuela gratuita, pago de gastos de la escuela: transporte, uniformes escolares o provisión gratuita de textos escolares. Por ejemplo, la directora de un centro educativo FYA manifestó que en su colegio funciona un comedor¹⁴. Muchos de los alumnos cuando terminan las sesiones de clase no regresan a sus casas o no tienen un lugar donde almorzar, en esos casos estos alumnos se quedan en el colegio y almuerzan en el comedor.

¹³ El Índice Global de Escolarización es una suerte de medida resumen del éxito global del sistema educativo ya que implicaría aspectos referidos a la repetición, deserción y eficiencia interna. El progreso oportuno de un alumno es haber terminado los 11 años de enseñanza en 11 años consecutivos.

¹⁴ El comedor es financiado mediante: (i) cuota solidaria anual de 7 soles de los padres de familia, (ii) apoyo de la Oficina Central de Fe y Alegría, (iii) apoyo del PRONAA, (iv) mediante la venta de golosinas que se preparan en el mismo colegio.

3.2 Diferencias en Rendimiento Educativo

El análisis de las diferencias en rendimiento se realiza, como se menciona en la sección 1 sobre la base de la aplicación de los resultados de las pruebas de rendimiento CRECER 98 aplicadas a una muestra de los alumnos de 4to y 6to grado de primaria.

Antes de analizar los resultados de la comparación de las pruebas de rendimiento, se presentan a continuación algunas limitaciones identificadas respecto al instrumento como indicador de las diferencias de rendimiento educativo entre los colegios de FYA y los públicos.

- Se está midiendo el rendimiento académico sólo mediante una proxy: resultados en las pruebas crecer (proxy comúnmente usada para medir las diferencias en la calidad de la educación).
- Las escuelas de FYA seleccionadas se encuentran ubicadas en los distritos más pobres mientras que las muestras de escuelas públicas y privadas están ubicadas en diferentes distritos de Lima y Callao que no necesariamente son zonas marginales. Por ejemplo, la muestra incluye centros educativos públicos ubicados en Barranco, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo, entre otros y colegios privados ubicados en Lince, San Isidro, Magdalena, entre otros¹⁵.
- Las pruebas de rendimiento CRECER 1998 aplicadas a los alumnos han sido diseñadas por la Unidad de la Medición de la Calidad Educativa del MED. Es decir, el diseño de las pruebas de rendimiento se realizó bajo los modelos pedagógicos propuestos por el MED.

Los resultados de las pruebas de rendimiento de Comunicación Integral / Lógico Matemática y Lenguaje / Matemática para 4to y 6to grado respectivamente según gestión del centro educativo (FYA, público y privado) se pueden apreciar en los cuadros No. 7 y No. 8. Los resultados muestran que las escuelas de FYA obtienen mejores promedio de rendimiento que los colegios públicos en las dos áreas de desarrollo y en ambos grados (4to y 6to) evaluados¹⁶.

La diferencia de los promedios entre las escuelas de FYA y las escuelas públicas es en promedio de 3 puntos. Las diferencias son más notorias cuando se comparan los resultados como porcentajes (ver cuadro No. 7 y No. 8)

Adicionalmente, se realiza la comparación entre los resultados de las pruebas de rendimiento entre los colegios de FYA y una muestra de los colegios privados ubicados en el departamento de Lima y Callao y se encuentra que los colegios privados obtienen un mejor rendimiento. Sin embargo, se debe destacar que la diferencia de promedio entre los colegios de FYA y los colegios privados es muchísimo menor que la diferencia entre los primeros y los colegios públicos.

¹⁵ La relación de distritos donde están ubicados los centros educativos públicos y privados seleccionados para el presente estudio se encuentran en el Anexo 2 y Anexo 3 respectivamente.

¹⁶ El promedio de notas de los alumnos de 4to y 6to grado de los colegios de FYA según congregación religiosa y área de desarrollo se presenta en el Anexo 4 y Anexo 5 respectivamente.

Cuadro No. 6
Resultados de la prueba de rendimiento CRECER 1998 aplicadas a los alumnos de 4to grado de primaria de los colegios de FYA, de los públicos y de los privados

Estadísticos	Comunicación Integral			Lógico Matemática		
	Escuelas de Fe y Alegría	Escuelas públicas	Escuelas privadas	Escuelas de Fe y Alegría	Escuelas públicas	Escuelas privadas
Promedio	19.42	16.21	19.22	19.04	16.37	20.94
Mediana	20	16	19	19	17	21
Desviación Estándar	5.12	5.28	5.20	4.36	5.13	4.45
Porcentaje 1/	64.73	54.03	64.07	59.49	51.16	65.41
Valor mínimo	4	4	3	6	2	9
Valor máximo	30	28	28	30	29	30
Observaciones	429	153	72	422	192	98
Número de CE	23	53	34	23	53	33

1/ Es el porcentaje de aciertos que el alumno obtuvo en la prueba de rendimiento: (número de aciertos / puntaje máximo posible de la prueba) * 100 El máximo puntaje que podría alcanzar un alumno de 4to grado en el área de Comunicación Integral es de 30 puntos mientras que el área de Lógico Matemática es de 32 puntos

Fuente: Resultados de las pruebas de rendimiento CRECER 1998 aplicadas a alumnos de 4to grado de primaria de colegios de FYA, de colegios públicos y de colegios privados ubicados en los departamentos de Lima y Callao. Instituto APOYO, 2001 y Unidad de Medición de la Calidad -MED-, 2001.

Cuadro No. 7
Resultados de la prueba de rendimiento CRECER 1998 aplicadas a los alumnos de 6to grado de primaria de los colegios de FYA, de los públicos y de los privados

Estadísticos	Lenguaje			Matemática		
	Escuelas de Fe y Alegría	Escuelas públicas	Escuelas privadas	Escuelas de Fe y Alegría	Escuelas públicas	Escuelas privadas
Promedio	21.61	17.93	22.91	18.5	15.54	20.54
Mediana	22	19	23	19	16	21
Desviación Estándar	5.27	6.5	5.16	5.97	5.89	5.64
Porcentaje 1/	67.53	56.03	71.59	57.81	48.56	64.19
Valor mínimo	0	3	9	0	0	7
Valor máximo	32	29	32	31	29	31
Observaciones	394	147	70	411	151	71
Número de CE	23	53	32	23	53	32

1/ Es el porcentaje de aciertos que el alumno obtuvo en la prueba de rendimiento: (número de aciertos / puntaje máximo posible de la prueba) * 100. El máximo puntaje que podría alcanzar un alumno de 6to grado en el área de Lenguaje y de Matemática es de 32 puntos.

Fuente: Resultados de las pruebas de rendimiento CRECER 1998 aplicadas a alumnos de 6to grado de primaria de colegios de FYA y colegios públicos y privados ubicados en los departamentos de Lima y Callao. Instituto APOYO, 2001 y Unidad de Medición de la Calidad -MED-, 2001.

Cabe resaltar además que, en los cuatro casos la diferencia entre los promedios de los puntajes o notas entre los colegios de FYA y los colegios públicas (en cada grado y para cada área de desarrollo evaluadas) es significativa estadísticamente. (El tipo de muestreo utilizado para la selección de los colegios públicos como privados y la Prueba de significancia estadística se presenta en el Anexo 5.1)

Los resultados en cuanto al rendimiento (variable *proxy* de calidad educativa) podrían estar explicados por los mejores insumos con que cuentan los colegios o diferencias en la gestión, aspectos que se analizan en las siguientes secciones del estudio. Adicionalmente, podrían estar explicados por las características de los propios alumnos y de sus familias. Al respecto cabe destacar que, debido a los objetivos del programa, los colegios de FYA se encuentran ubicados en su mayoría en las zonas más pobres de los distritos.

Dentro del grupo de colegios de FYA, se encontró, en primer lugar, que los mejores colegios (aquellos que obtuvieron los más altos puntajes), son los que tienen mayor años de antigüedad. Es de esperar que estos colegios se encuentran ya sólidamente establecidos y que sus docentes estén más capacitados y compenetrados con los objetivos y modo de trabajo del programa de FYA. Este resultado muestra, por otro lado, la relación entre el nivel socioeconómico de las familias y el rendimiento de los niños ya que los colegios que lograron los mejores rendimientos y son los más antiguos, se encuentran ubicados en zonas que ya no son tan marginales o pobres tal como eran al momento de su creación. FYA normalmente establece colegios en zonas muy marginales pero éstas con el transcurso del tiempo se van urbanizando y desarrollando. En algunos casos además de estar ubicados en zonas menos pobres, son colegios con mucha reputación y que atraen a las familias más emprendedoras de las respectivas zonas. En estos casos, son los mismos padres de familia quienes presionan para que la escuela eleve su nivel académico. Adicionalmente, los colegios ubicados en zonas menos pobres atraen mejores docentes. En muchos casos, es muy difícil conseguir a un docente que desee trabajar en una zona alejada donde se encuentran ubicados la mayoría de colegios de FYA. Usualmente los mejores docentes no desean trabajar en estas zonas.

Por otro lado, dado que los colegios de FYA tienen una buena reputación y demandan mayor dedicación por parte de los padres de familia se podría decir que atraen familias más responsables y por lo tanto mejores alumnos. Si bien FYA está en contra la selección de los mejores alumnos, algunos colegios lo hacen por diferentes motivos (presión de los docentes, de los padres de familia, debido a la gran demanda que hay por este tipo de colegios). Cabe mencionar que la selección de los alumnos contradice el objetivo de FYA que es llegar a los más pobres, a los excluidos del sistema educativo y donde la educación no llega. El tema de la selección de alumnos se tratará en la sección 4.1.

4. Algunos componentes del sistema educativo de Fe y Alegría

En esta sección se analizan algunos de los principales componentes del programa de FYA. Para propósitos del presente estudio, se distinguen tres componentes principales: los niños, los docentes y los recursos, materiales educativos e infraestructura. El objetivo es conocer las principales características de cada uno de estos componentes y hallar posibles

diferencias entre estos y sus homólogos de los centros educativos públicos de gestión estatal.¹⁷

4.1 Los niños de los colegios de Fe y Alegría

Si bien FYA se ha destacado por educar a niños y jóvenes de sectores o zona muy marginales, y es reconocido por ello, se podría presumir que atrae a los mejores niños o jóvenes de dichas zonas. Esta afirmación podría deberse a que dada la mayor demanda, los colegios de FYA realizan un proceso de selección de alumnos al momento del ingreso o que se produce un proceso de auto-selección por parte de las familias. En este último caso, se tendría que son las “mejores” familias las que más se acercan a los colegios de FYA o las que realizan más activamente los esfuerzos por lograr el ingreso de sus hijos a estos colegios. La mayoría de los padres de familia sabe, antes que sus hijos ingresen a las escuelas de FYA, que tiene que colaborar y participan en las actividades del centro educativo y aún sabiendo eso deciden inscribir a sus hijos en dichas escuelas. Debido a ello, se puede decir que los padres que tienen a sus hijos en los colegios de FYA son relativamente más preocupados y colaboradores.

En las encuestas a docentes y directores de las escuelas de FYA, se registraron porcentajes elevados de la existencia de un proceso de selección de alumnos para ingresar a dichos colegios. El 69% de los docentes y el 64% de los directores manifestaron que hay un proceso de selección. Otro mecanismo mencionado para que los alumnos ingresen a las escuelas de FYA es estar primeros en la cola que se forma en la puerta del colegio el día de la matrícula de los alumnos (21% de los docentes y 36% de los directores)

A quienes respondieron que había un proceso de selección para el ingreso de los alumnos a estas escuelas, se les preguntó que es lo que se evaluaba en dicho proceso de selección. Las respuestas fueron variadas, siendo “examen de rendimiento” la más mencionada por ambos grupos (68% de los docentes y 57% de los directores). Adicionalmente, mencionaron que la selección de los alumnos se realizaba mediante una “entrevista con los padres de familia”, o se seleccionaba a los niños que tenían “hermanos menores en dichas escuelas”, o se seleccionaba a los “niños de bajos recursos y desamparados”.

De acuerdo a las entrevistas, sin embargo, se señaló que dado que en la mayoría de los casos hay efectivamente una gran demanda por parte de los padres de familia para que sus hijos estudien en un colegio de FYA (por ejemplo, en el año 2001 en el FYA1 se presentaron 174 niños para cubrir 38 vacantes), se realizan procesos de selección que buscan dar preferencia a los niños que tienen hermanos que están estudiando en el CE, que vivan cerca al colegio, que sean pobres y, en los casos en que se toman pruebas, éstas buscan conocer el desarrollo intelectual y si tienen problemas de aprendizaje. Así por ejemplo, la directora del colegio FYA43, donde se selecciona a los alumnos, señaló que “...la prueba no es para seleccionar a los mejores niños, sino para tratar de seleccionar a niños con un mismo nivel intelectual ya que en el colegio no se aceptan niños con retraso...” Si después de

¹⁷ No se incluye en el estudio el rol que podría estar jugando las congregaciones religiosas que en la mayoría de los casos están a cargo de las escuelas. Este rol, además de los aspectos propiamente religiosos estaría ligado a la posibilidad de captar recursos, tema al que se hace referencia en la sección 4.3.

este proceso de selección hay muchos aptos para ingresar al colegio, se realiza un sorteo entre ellos. Adicionalmente, añadió que las familias de los niños seleccionados deben ser de bajos recursos económicos y de preferencia tienen que tener hermanos en la escuela.

Representantes de la Oficina Central de FYA manifestaron que no es un objetivo de FYA seleccionar a los mejores alumnos de cada zona sino llegar a los marginados, a los más pobres y excluidos del sistema educativo. Asimismo, afirmaron que para ingresar a primer grado del nivel primario no hay o no debería de haber ningún examen de conocimientos. Sin embargo, mencionaron que sí emplean pruebas de "ubicación" que les permiten saber el nivel en el que llegan los alumnos al centro educativo y, en algunos casos las utilizan para distribuir a los alumnos en los salones de clase.

Cuadro No. 8
Selección de alumnos en los colegios de Fe y Alegría
(Porcentaje)

	Docentes	Directores
Formas como ingresan los niños al colegio de FYA		
Por sorteo	8	-
Los primeros niños de la cola	21	36
Mediante un proceso de selección	69	64
No sabe	1	-
No responde	1	-
Base	91	22
Lo que se evalúa en el proceso de selección de los alumnos (*)		
Calificaciones del alumno	5	7
Examen de rendimiento	68	57
Prueba psicológica	27	29
Entrevista con el alumno	32	36
Entrevista con los padres de familia	65	50
Hermanos menores de alumnos de la escuela	26	50
Niños de bajos recursos y desamparados	11	36
Cercanía del hogar a la escuela	-	14
Base	62	14

(*) Pregunta tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes y directores de colegios de Fe y Alegría, Instituto Apoyo 2001.

Adicionalmente, para comparar algunas características socioeconómicas de los alumnos de las escuelas de FYA y de los colegios públicos, se utilizó los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de 852 y 806 niños de 4to y 6to grado respectivamente de los colegios de FYA urbanos de Lima y Callao y los resultados del Censo Escolar 1999.

Según el Censo Escolar 1999 los alumnos de los colegios públicos registran mayores porcentajes que los alumnos de los colegios de FYA en relación a "no trabaja (sólo estudia)". El 94.1% de los alumnos de colegios públicos "no trabaja" frente al 92.4% de los alumnos de FYA de 4to grado de primaria. Del mismo modo, el 90.9% de los alumnos de

6to grado de escuelas públicas “no trabaja” frente al 86.6% de los alumnos del mismo grado de los colegios de FYA.¹⁸

Como se puede apreciar en los cuadros No. 10 y Cuadro No. 11 son los niños de 6to grado tanto de los colegios públicos como de los de FYA quienes registran mayores porcentajes que realizan algún tipo de trabajo remunerado en comparación con los alumnos de 4to grado (7.8% versus 3.9% y 5.9% versus 3.6% de los alumnos de 6to y 4to grados de los colegios de FYA y públicos respectivamente). Asimismo, se debe mencionar que son los alumnos (hombres) quienes en mayor porcentaje realizan algún tipo de trabajo remunerado en comparación de las alumnas en ambos grados y tipos de colegios.

Cuadro No. 9
Trabajo infantil de los alumnos de los colegios de FYA según grado y género
(Porcentaje)

Situación	4to grado			6to grado		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
* Trabajo remunerado	4.0	3.8	3.9	8.0	7.6	7.8
* Trabajo familiar no remunerado	3.9	3.4	3.7	5.6	5.6	5.6
* No trabaja (sólo estudia)	92.1	92.7	92.4	86.4	86.8	86.6
Base	1425	1429	2854	1582	1442	3024

Fuente: Censo escolar 1999. Ministerio de Educación
Número de observaciones: 22 CE de FYA del nivel primaria
Instituto APOYO, 2002

Cuadro No. 10
Trabajo infantil de los alumnos de los colegios públicos según grado y género
(Porcentaje)

Situación	4to grado			6to grado		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
* Trabajo remunerado	3.8	3.3	3.6	6.3	5.6	5.9
* Trabajo familiar no remunerado	2.3	2.3	2.3	3.1	3.3	3.2
* No trabaja (sólo estudia)	93.9	94.4	94.1	90.6	91.1	90.9
Base	24180	23150	47330	26352	26232	52584

Fuente: Censo escolar 1999. Ministerio de Educación
Número de observaciones: 437CE públicos de nivel primaria
Instituto APOYO, 2002

¹⁸ Para hallar el indicador *trabajo infantil*, del mismo modo que para el análisis de eficiencia interna anual, se han considerado los 12 distritos de Lima y Callao donde se ubican los 23 colegios de Fe y Alegría visitados (ver anexo 1)

4.2 Los docentes de los colegios de Fe y Alegría

El objetivo de la presente sección es conocer quiénes son los docentes que enseñan en las escuelas de FYA e identificar las diferencias entre sus características y las de los docentes de las escuelas públicas si las hubiera. La comparación se basa principalmente en los resultados de la encuesta realizada para este estudio a docentes del nivel primario de los centros educativos de FYA y los resultados de la encuesta aplicada a docentes de escuelas públicas como parte del estudio “La Carrera de Maestro: Factores Institucionales, Incentivos Económicos y Desempeño”¹⁹, el cual incluye a una muestra de colegios del nivel primario ubicados en los departamentos de Lima (Lima Metropolitana) y Callao.

Una posible hipótesis con respecto al mejor funcionamiento de los colegios de FYA es que cuentan con mejores docentes. Ello ocurriría debido a que a pesar de que los colegios de FYA trabajan bajo el mismo esquema público, son capaces de atraer o seleccionar mejores docentes que los colegios públicos en general.

a) *Formación y experiencia docente*

Para comprobar la validez o no de dicha hipótesis se compara en primer lugar las características de los docentes en cuanto a su formación y experiencia. Como se puede apreciar en el Cuadro No. 13, no se encuentran mayores diferencias.

Los resultados de la encuesta a docentes de las escuelas de FYA como de la encuesta a maestros en actividad del sector estatal muestran que el nivel de escolaridad alcanzado por la mayoría de docentes es la educación superior completa (99% de los docentes de las escuelas de FYA versus el 84% de los docentes de colegios públicos), siendo la diferencia explicada principalmente por el 10% de docentes de los colegios públicos que han realizado estudios de post grado (frente a un porcentaje de cero en el caso de los docentes de FYA).

La mayoría de los docentes, en ambos casos, ha terminado sus estudios de secundaria en un colegio público seguido con porcentajes muy inferiores por un colegio privado. Aunque cabe mencionar que el 8% de los docentes de las escuelas de FYA han estudiado la secundaria en un colegio de la misma organización frente al 0% de los docentes de los colegios públicos. Se encuentran también porcentajes similares con relación al tipo de institución donde estudiaron la docencia aunque un porcentaje algo mayor de docentes de colegios públicos que han obtenido su título profesional mediante el curso de profesionalización docente (27% frente a un 18% de los docentes de FYA).

Asimismo, se encontraron resultados parecidos en los porcentajes de docentes nombrados y contratados en ambos tipos de colegios.

Por otro lado, sí se encontró una diferencia, aunque no muy importante, en cuanto al promedio de años de experiencia como docente (los docentes de los colegios públicos tiene

¹⁹ Díaz, Hugo y Jaime Saavedra. La Carrera de Maestro: Factores Institucionales, Incentivos Económicos y Desempeño. Grupo de Análisis para el Desarrollo. 1999.

en promedio 2 años más que los de las escuelas de FYA ejerciendo la profesión) aunque no en cuanto al número de años de experiencia en la escuela donde actualmente trabajan.

Cuadro No. 11
Características del nivel educativo y experiencia del docente
según gestión del colegio
(Porcentajes)

Indicador	Colegios de Fe y Alegría	Colegios públicos
Tipo de colegio secundario donde culminó sus estudios		
En un colegio privado	13	14
En un colegio público	77	80
En un colegio de Fe y Alegría	8	0
Otro	1	3
No respondió	1	3
Nivel de escolaridad alcanzado		
Secundaria completa	-	1
Superior incompleta	1	3
Superior completa	99	84
Post grado	-	10
No respondió	-	1
Tipo de institución donde realizó su formación docente		
Universidad	69	68
Instituto Superior Pedagógico	25	27
Escuela Normal de Monterrico	5	4
No respondió	-	1
Porcentaje que obtuvo título a través del curso de profesionalización docente		
	18	27
Condición laboral		
Nombrado	89	82
Contratado	11	18
Promedio de años de experiencia como docente		
	10	12
Promedio de años que enseña en el colegio actual		
	7	7

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de Fe y Alegría. Instituto APOYO, 2001
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

Se indagó también respecto a las características de los colegios en los que han trabajado los docentes. Como se puede apreciar en el cuadro No. 14, aunque los resultados son similares al número promedio de colegios donde han enseñado anteriormente, sí se encuentran diferencias en cuanto al tipo de colegios. En particular, un mayor porcentaje de docentes de los colegios públicos ha trabajado en un colegio público anteriormente (57% versus 41%

en el caso de FYA). Los docentes de FYA más bien han trabajado antes en mayores porcentajes en colegios privados u otros de FYA.

Adicionalmente, se preguntó a los docentes que habían trabajado en otros centros educativos, el o los motivos por los cuales decidieron irse a trabajar a otra escuela. Se halló que los motivos difieren según sea el caso; así, el 30% de los docentes de FYA afirmaron que se cambiaron de colegio porque se le presentaron mejores posibilidades de desarrollo profesional y el 22% dijo que irse a trabajar a un colegio de FYA representaba un mayor prestigio para ellos. Por otro lado, el 24% de los docentes de escuelas públicas manifestó que lo habían hecho porque se habían mudado de domicilio y el colegio anterior les quedaba lejos de su casa.

Cuadro No. 12
Centros educativos donde ha enseñando el docente
según gestión del colegio
(Porcentaje)

	Colegio de Fe y Alegría	Colegios públicos
Promedio de colegios donde ha enseñado como docente	3	3
El último centro educativo donde enseñó anteriormente antes de trabajar en el colegio actual era:		
Público cualquiera	35	57
Público de Fe y Alegría	6	-
Privado católico	16	4
Privado laico	14	9
Otro	-	12
Sólo ha enseñado en una escuela	26	8
No responde	2	10
Motivos por los que se cambio de colegio (*)		
Se mudó de domicilio	10	24
Mejores posibilidades de desarrollo profesional	30	15
Rotación decidida por las autoridades educativas	-	12
Mayor prestigio por trabajar en una escuela de FYA	22	-
Acceso a capacitaciones	14	-

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de Fe y Alegría. Instituto APOYO, 2001
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

b) Perfil socio económico

En general, el perfil socioeconómico de los docentes de los colegios de FYA y de los colegios públicos es similar; sin embargo se registraron algunas pequeñas diferencias las

cuales cabe destacar. Hay un mayor porcentaje de mujeres que enseñan en los colegios de FYA 91% versus el 76% de docentes mujeres en los colegios públicos. Si bien se registraron porcentajes similares de docentes que tienen cónyuge en ambos tipos de colegios, la diferencia se encontró en el tipo de actividad económica que realizan los mismos. El 41% de docentes de colegios públicos tiene como cónyuge a un docente frente al 29% de docentes de FYA (ver cuadro No. 15).

Al analizar el nivel educativo del padre, madre y cónyuge del docente, en general se encontraron mayores porcentajes de padres y madres de docentes del sector público con nivel educativo "superior". Con relación al nivel educativo del cónyuge no se hallaron diferencias significativas (ver cuadro No. 17)

Cuadro No. 13
Características Generales de los docentes
según gestión del colegio
(Porcentajes)

	Colegios de Fe y Alegría	Colegios públicos
Edad		
Edad promedio del docente	34	38
Género		
Porcentaje de hombres	9	24
Porcentaje de mujeres	91	76
Estado civil		
Porcentaje casado o conviviente	-	64
Porcentaje separado o divorciado	-	8
Porcentaje viudo	-	2
Porcentaje soltero	-	25
Cónyuge		
Porcentaje que tiene cónyuge	62	-
Ocupación del cónyuge		
Porcentaje de cónyuges docentes	29	41
Porcentaje de cónyuges con otra ocupación	66	59
Porcentaje de cónyuges que no trabaja	5	-
Hijos		
Porcentaje que tiene hijos	54	-
Promedio del número de hijos	2	2.29
Promedio de número de hijos menores de 20 años	-	1.98
Promedio de número de hijos menores de 18 años	1.37	-

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de Fe y Alegría. Instituto APOYO, 2001
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

Con respecto al trabajo adicional a la docencia, se registró que el 37% de los docentes de colegio públicos tiene un trabajo adicional mientras que el 25% de los docentes de colegios de FYA lo tiene. Con relación a este punto, es importante mencionar que, son los hogares

de los docentes de las escuelas de FYA quienes perciben en promedio mayores ingresos mensuales sumando su sueldo como docente y el trabajo adicional que tiene (1009 soles mensuales versus 668 soles mensuales que perciben los docentes de FYA y los públicos respectivamente).

Finalmente, es importante destacar que son los docentes de FYA quienes en promedio dedican un mayor número de horas a la enseñanza en sus respectivos colegios, y dedican un menor número de horas a su trabajo adicional (ver cuadro No 19).

Un alto porcentaje de docentes de ambos tipos de centros educativos perciben que pertenecen a una clase social media (45% de los docentes de FYA versus el 49% de los docentes de escuelas públicas). Se debe mencionar que, ningún docente dijo que pertenece a la clase social alta; mientras que, sólo el 1%, en ambos casos, afirmó pertenecer a una clase social muy baja.

Cuadro No. 14
Percepción del docente sobre la clase social a la que pertenece
según gestión del colegio
(Porcentaje)

	Colegio de Fe y Alegría	Colegios públicos
Alta	0	0
Media alta	4	4
Media	45	49
Media baja	43	31
Baja	7	11
Muy baja	1	1
No responde	0	5
Base	91	470

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de FYA. Instituto APOYO, 2001
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

Los padres de los docentes de las escuelas de FYA tienen en promedio un menor nivel educativo que los padres de los docentes de las escuelas públicas. El mayor porcentaje de padres de docentes de FYA tiene secundaria, mientras que, el mayor porcentaje de padres de los docentes públicos tiene estudios superiores. Caso muy similar se presenta en el caso de las madres de los docentes. No se presentan muchas diferencias es en el nivel educativo del cónyuge del docente encuestado. El 82% y 84% de cónyuges de los docentes de FYA y públicos respectivamente tienen como nivel educativo el superior.

Cabe destacar que, a pesar que el nivel educativo del cónyuge del docente que trabaja en cualquiera de los dos tipos de colegios mencionados es similar, el nivel de ingreso familiar es superior en el caso de los hogares donde vive el docente que trabaja en una escuela de FYA. Ello se presenta a pesar de que los sueldos como docente son similares (682 soles mensuales versus 659 soles mensuales que ganan los docentes de FYA y del sector estatal respectivamente), y que los docentes de FYA en menor porcentaje tienen trabajo adicional

y cuando lo tienen trabajan un menor número de horas que en su trabajo como docente (actividad económica principal). Esto último podría deberse a que los docentes de las escuelas de FYA ganen más en el trabajo adicional que tienen en comparación a lo que ganan los docentes del sector público en ese mismo tipo de trabajo, o a que el cónyuge o algún miembro del hogar gane más en comparación a los que ganan en el hogar del docente de la escuela pública.

Cuadro No. 15
Nivel educativo alcanzado por el padre, la madre
y el cónyuge del docente según gestión del colegio
(Porcentaje)

	Colegio de Fe y Alegría	Colegios públicos
Nivel educativo del padre		
Primaria	34	28
Secundaria	37	27
Superior	24	30
No tiene / ninguno	3	0
Militar	1	-
No responde	-	14
Nivel educativo de la madre		
Primaria	47	37
Secundaria	37	27
Superior	9	20
No tiene / ninguno	7	2
No responde	-	13
Base	91	470
Nivel educativo del cónyuge		
Primaria	-	1
Secundaria	18	15
Superior	82	84
Base	56	243

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de Fe y Alegría. Instituto APOYO, 2001
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

En los hogares de ambos tipos de colegios, el promedio de persona que viven en el hogar y depende del ingreso familiar es de 4. Esto significaría que, en los hogares de los docentes de FYA el gasto per capita y el nivel de bienestar de la familia puede ser mayor que en los hogares de los docentes públicos.

Cuadro No. 16
Ingresos económicos del docente y de su familia según gestión del colegio
(Nuevo soles)

	Colegio de Fe y Alegría	Colegios públicos
Promedio del ingreso mensual como docente	682	659
Promedio del ingreso mensual de la familia	1 527	1 384
Promedio del ingreso mensual (como docente y otra actividad)	1 009	668
Promedio de personas que dependen del ingreso familiar	3.96	3.66

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de FYA. Instituto APOYO, 2001.
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

Con respecto a las características del trabajo adicional que realizan algunos docentes de ambos tipo de centros educativos se halló que el 25% de los docentes de FYA realizan algún trabajo adicional frente al 37% de los docentes de escuelas públicas. En la mayoría de los casos, el tipo de trabajo adicional que realizan los docentes de ambos tipo de colegios es muy similar a sus actividades de docencia. El 61% de los docentes de FYA dictan clases privadas o son docentes en una institución privada. Mientras que el 67% de los docentes públicos dictan clases o son docentes en una institución pública o privada.

Cuadro No. 17
Característica del trabajo adicional a la carrera docente según gestión del colegio
(Porcentaje)

	Colegio de Fe y Alegría	Colegios públicos
Promedio de horas de la jornada laboral semanal en el colegio	31	29
Trabajo adicional a la docencia	25	37
Base	91	470
Tipo de trabajo que realiza		
Docencia en otra institución estatal	-	3
Clases privadas	39	35
Docencia en otra institución privada	22	29
Comerciante	-	9
Otro	39	17
No responde	-	7
Promedio de horas semanales que le dedica al trabajo adicional	13	19
Base	22	163
Promedio del ingreso mensual del trabajo adicional	316	-
Base	22	-

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de Fe y Alegría. Instituto APOYO, 2001.
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

c) Percepción de los docentes sobre el trabajo en los colegios de FYA.

En este acápite se realiza un breve análisis sobre la percepción de los docentes de FYA con relación al trabajo que desempeñan los docentes de las escuelas públicas y el tipo de centro educativo donde les gustaría enseñar.

Como se vio en el acápite anterior, el perfil de los docentes de FYA y de los docentes de los colegios públicos es muy similar. Sin embargo, los primeros se consideran diferentes a los segundos. Estas diferencias podrían estar explicadas debido a que los docentes de FYA poseen características muchas veces no medibles o cuantificables. Adicionalmente a éstas, hay un conjunto de características que los docentes han ido adquiriendo una vez estando dentro del sistema de FYA, como la mística y el mayor compromiso que posee la mayoría de docentes de estas escuelas, la capacitación y actualización continua, el reconocimiento a su trabajo, el acompañamiento a su trabajo, entre otros.

“El acompañamiento que recibo y he recibido en mis años de trabajo como docente me ha ayudado a crecer como persona, a identificarme, a hacer mía la propuesta de Fe y Alegría, a estar dispuesta a dar siempre lo mejor de mí, me ha ayudado a transformar y recrear mi práctica educativa”²⁰

Según los directores de las escuelas de FYA, las características que hacen que se diferencien estos dos tipos de docentes son principalmente la mística profesional que tienen estos maestros, la gestión de la escuela la cual le da una mayor libertad al docente para trabajar e innovar, los docentes de FYA son más comprometidos con su labor y dentro de la escuela se les da una formación en valores.

Cuadro No. 18
Características más importantes que diferencian
una escuela de FYA de una escuela pública (*)
(Porcentaje)

Características	%
Mística profesional del docente	32
Gestión en la escuela (libertad para trabajar, innovar)	32
Profesores comprometidos con la educación	27
Formación en valores	27
Capacitación continua a profesores	23
El orden y la disciplina	14
Solidaridad entre todos	14
Selección de docentes	9
Infraestructura	9
Base	22

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a directores de colegios de Fe y Alegría, Instituto Apoyo, 2001.

²⁰ Primer Seminario Internacional “Investigación para una Mejor Educación”. FYA : una Alternativa Educativa de Calidad para los Empobrecidos. Testimonio de una docente de una escuela de Fe y Alegría. Octubre, 2001.

Según los resultados de la encuesta, el 64% de los docentes de FYA perciben que son mejores que los docentes que trabajan en las escuelas públicas. Los dos motivos más importantes por los cuales estos docentes se sienten mejores son los siguientes: (i) los docentes de FYA son más comprometidos con la labor del docente (56%); y (ii) son más capacitados y actualizados (39%).

Cuadro No. 19
Percepción sobre los docentes de los colegios públicos
(Porcentaje)

Indicador	%
Los docentes de FYA son mejores a los docentes de las escuelas públicas	64
Base	91
Motivos por los que los docentes de FYA son mejores (*)	
Somos más comprometidos con nuestra labor de docente	56
Somos más capacitados y actualizados	39
Nos inculcan valores	18
Mayor compromiso con la institución	14
Base	57

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de Fe y Alegría
Instituto APOYO, 2001.

A los docentes de FYA, se les preguntó en qué tipos de colegios les gustaría enseñar, para responder esta pregunta se les pidió que manifestaran sus preferencias en orden de importancia. El 80% de los docentes afirmó que ellos prefieren seguir trabajando en la escuela donde actualmente se desempeñan y el 67%, manifestó que les gustaría trabajar en otra escuela de FYA. En 4to y último lugar los docentes mencionaron que les gustaría trabajar en una escuela pública cualquiera. (ver cuadro No. 22)

A todos aquellos docentes que mencionaron que “*prefieren quedarse en la escuela donde actualmente trabajan*” o “*prefieren trabajar en otra escuela de Fe y Alegría*” en primer lugar, se les preguntó los motivos por los cuales preferirían trabajar en este tipo de escuelas. Las tres respuestas más mencionadas fueron: hay mayor compromiso con la educación (83%), hay un mayor trabajo en equipo entre los docentes (70%), y hay más y mejor capacitación y actualización (66%).

Durante el *focus group* realizado con los docentes de FYA, ellos manifestaron que dentro del colegio había mucha comunicación y trabajo en equipo entre los docentes, y entre el director y los docentes. Indicaron que la relación con el director y sub director era horizontal y que todo su trabajo (cuando lo hacían bien) era reconocido en forma privada o pública, poseen autonomía y capacidad de decisión para trabajar en clase, hay respecto por el trabajo que realizan. Adicionalmente, mencionaron que todo docente sabe que los docentes de FYA trabajan más, que hay un compromiso y que se identifican con su institución.

Cuadro No. 20
Tipos de centros educativos donde le gustaría trabajar a los docentes
de las escuelas de Fe y Alegría
(Porcentaje)

Indicador	%
Tipo de CE donde le gustaría trabajar 1/	
1er lugar: Prefiere quedarse en la escuela donde actualmente enseñan	80
2do lugar: Les gustaría trabajar en otra escuela de Fe y Alegría	67
3er lugar: Le gustaría trabajar en una escuela privada	36
4to lugar: Le gustaría trabajar en una escuela pública cualquiera	42
Base	91
Motivos por lo que le gustaría trabajar en una escuela de FYA(*)	
Hay mayor compromiso con la educación	83
Mayor trabajo en equipo entre los docentes	70
Más y mejor capacitación y actualización	66
Mejor gestión o dirección de la escuela	60
Mayor autonomía para trabajar	37
Base	86

1/ Presentada en orden de preferencia (la respuesta ha sido rankeada)

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de Fe y Alegría.
Instituto APOYO, 2001.

4.3 Recursos, materiales educativos e infraestructura

El presente acápite tiene como objetivo indagar acerca de los recursos con que cuentan los colegios de FYA, así como sus fuentes de financiamiento, el tipo y estado de la infraestructura que poseen y materiales educativos con los que cuentan.

De acuerdo a la información recibida durante el *focus group* con docentes y las entrevistas con las directoras de las escuelas de FYA y con los funcionarios de la Oficina Central, los colegios de FYA reciben algunos recursos adicionales a los escasos recursos que reciben del MED.

De la Oficina Central de FYA sólo reciben el 10% del total de la venta de las rifas que realice cada escuela anualmente además de los servicios de capacitación a docentes y (financiados total o parcialmente) y directores, la provisión inicial de infraestructura y el apoyo general de la Oficina Central (apoyo intangible). Adicionalmente, los centros educativos de FYA tienen como posibles fuentes de recursos ayuda o donaciones del sector privado y de las agencias donantes internacionales (en su mayoría de la misma congregación a la que pertenece la directora de la escuela), además de tener la capacidad de poder generar sus propios recursos a través de la realización de diferentes actividades. Dichas actividades, en la mayoría de los casos, son coordinadas con la Asociación de

Padres de Familia (APAFA) del centro educativo. Esta última posible fuente de financiamiento la tienen también los colegios públicos en general.

Se debe mencionar, que en la mayoría de los casos sino en su totalidad la ayuda que ofrece la Oficina Central de FYA es producto de la ayuda o donaciones que reciben de alguna institución privada nacional o extranjera. Asimismo, se debe indicar que muchas veces son las escuelas las que reciben directamente la ayuda o donación de las entidades privadas.

El apoyo adicional que reciben muchos de los colegios de FYA se debe en parte al apoyo de las congregaciones religiosas que dirigen los colegios. Así, por ejemplo, la directora laica manifestó que “... a veces es ventajoso que el centro educativo este dirigido por una congregación religiosa porque muchas veces reciben donaciones. La ex directora de este centro educativo pertenecía a una congregación religiosa y recibía ayuda económica de una persona alemana. Dichos recursos eran invertidos en la escuela o en ayudar a los padres de familia de bajos recursos. Sin embargo, cuando la directora se retiro, la escuela dejó de recibir dicha ayuda económica”.

Un alto porcentaje de docentes y directores manifestaron que en su centro educativo se organiza e incentivan actividades para generar recursos para la escuela (74% versus 73% respectivamente). Entre las principales actividades que se realizan para generar recursos propios se encuentran: (i) rifas, bingos y similares, y (ii) kermeses, verbenas y similares.

Cuadro No. 21
Recursos propios generados por el centro educativo: frecuencia
y tipo de actividades
(Porcentaje)

	Docentes	Directores
Organiza e incentiva actividades para generar recursos para el CE	74	73
Base	91	22
Tipo de actividades para generar recursos (*)		
Rifas / bingos / similares	76	56
Kermeses / verbenas / similares	19	50
Pachamancas / polladas / similares	12	13
Eventos deportivos	10	13
Alquiler del local	-	6
Otros	-	12
Base	67	16

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de Fe y Alegría

Encuesta a directores de colegios de Fe y Alegría. Instituto APOYO, 2001.

El dinero que recauda el centro educativo producto de la realización de diferentes actividades, se destina a la adquisición de mobiliario y equipo para la escuela (69%), infraestructura (56%) y materiales educativos (25%) entre las más mencionadas.

Según las autoridades de la Oficina Central de FYA, los recursos recaudados de diferentes fuentes son invertidos en capacitaciones para los docentes, para el funcionamiento de mantenimiento de la escuela, para pagarle un poco más al director (debido a que hacen doble turno y sólo se les paga un sueldo), para pagar los servicios básicos (algunos de ellos son asumidos por el OOII), para mobiliario, material educativo y didáctico y para la biblioteca.

El MED debe distribuir a los todos los colegios públicos, incluidos los de FYA, los siguientes materiales educativos: Cuadernos de Trabajo (Minka para Comunicación Integral, y Aprendamos Matemáticas para el curso de Lógico-Matemática); biblioteca de aula; materiales didácticos y guías y manuales para los docentes. El MED debe proveer además mobiliario y equipo (carpetas, sillas, escritorio, computadoras) al centro educativo.

Del mismo modo, que en el caso de los recursos, y de acuerdo a las entrevistas sostenidas con las directoras de las escuelas de FYA y con los representantes de la Oficina Central, estos colegios reciben muy poco material educativo y mobiliario del MED, o por lo menos reciben menos de los que reciben los otros colegios públicos. Una de las directoras entrevistadas manifestó que la última vez que recibió mobiliario y equipo por parte del MED fue en el año 1994. Del mismo modo, concluyeron que el MED en algunas ocasiones no considera a estas escuelas porque pertenecen a FYA. Una directora indicó que una de las razones por las cuales no reciben materiales del MED o reciben los sobrantes es porque *“...el Ministerio de Educación cree que las escuelas de FYA tienen recursos porque reciben donaciones de diferentes fuentes...”*

A pesar de esto, las escuelas de FYA parecen contar con ambientes y materiales educativos adecuados para el desarrollo de las sesiones de clase. Según los docentes y directores, el 91% y 95% respectivamente manifestaron que el colegio cuenta con libros en buen estado, y tienen en promedio 28 computadoras que funcionan según los docentes, y 21 computadoras según los directores. Asimismo, más del 85% de los docentes como directores mencionaron que en sus colegios hay ambientes utilizados como laboratorio, biblioteca y sala de cómputo.

Según el Censo Escolar 1999 del MED, sólo el 18% de los centros educativos de gestión estatal de nivel primaria ubicados en los 12 distritos donde se encuentran los colegios de FYA visitados durante el trabajo de campo (ver anexo 1), tiene uno o dos ambientes destinados como laboratorio. El 39% y 19% de la misma muestra de colegios (498) cuentan con un ambiente usado para biblioteca o sala de cómputo respectivamente.

Por otro lado, según el Censo Escolar 2000, el 73% de los colegios (de los 12 distritos seleccionados) no tienen ninguna computadora. Entre los colegios que tienen alguna computadora, se halló que el número promedio de las mismas es de 5,25 computadoras por escuela. Asimismo, se encontró que sólo el 11% de los colegios que cuentan con alguna computadora las tienen hace menos de 3 años, es decir que la gran mayoría de los colegios públicos tienen computadoras con una antigüedad mayor a 3 años.

Cuadro No. 22
Ambientes y materiales con que cuenta el centro educativo
de FYA y públicos
(Porcentaje)

	Escuelas de Fe y Alegría	
	Docentes	Directores
Sala de cómputo	88	95
Computadoras en buen estado	81	86
Sala de biblioteca	95	95
Libros en buen estado	91	95
Libros actualizados	69	86
Laboratorio	86	86
Promedio de computadoras que funciona en el CE	28	21
Base	91	22

Fuente: Encuesta a docentes y directores de colegios de Fe y Alegría
Instituto APOYO, 2001

Estos altos porcentajes se deben a que las escuelas de FYA, como se mencionó, reciben ayuda de diversas instituciones entre la que destaca la Oficina Central. En la encuesta a docentes se les pidió que nombraran dos instituciones quienes proporcionan los materiales educativos que la escuela usa durante las sesiones de clase. Mientras que, en la encuesta a directores se les solicitó que mencionen a 3 instituciones en orden de importancia que ayudan a la escuela con diversos materiales o recursos económicos. En el primer caso, se halló que las instituciones que más ayudan al centro educativo son el MED y la Oficina Central de FYA; mientras que, para los directores las tres instituciones principales son: la Oficina Central de FYA, el MED y la congregación religiosa en orden de importancia.

Cuadro No. 23
Institución que proporciona los materiales educativos
que se usa durante la sesión de clase (*)
(Porcentaje)

	Docentes
Ministerio de Educación	74
Oficina de Fe y Alegría	71
Donación extranjera	36
APAFA	13
Congregación religiosa	-
Otro	4
Base	90

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de Fe y Alegría
Instituto APOYO, 2001

Con respecto a la infraestructura, las directoras entrevistadas mencionaron que la escuela aporta el 90% y los padres de familia el 10% restante de alguna construcción o reparación de la infraestructura del centro educativo. Otra directora, mencionó que como los gastos en infraestructura eran muy costosos, el colegio no los podía asumir, por lo que en algunas oportunidades se intenta buscar ayuda de instituciones particulares como por ejemplo los bancos privados quienes principalmente brindan mobiliario.

Con respecto al estado de las aulas de los centros educativos se recogió información basada en la observación del aula, a través de las características del escritorio y silla del docente, la carpeta del alumno, la pizarra, paredes, techo y piso del aula. Para esto, se establecieron tres criterios: "en buen estado", "en mal estado, pero utilizable" y "no tiene". En el caso de las escuelas de FYA, la mayoría calificó en "buen estado" cada uno de los items evaluados. Para el caso de las escuelas públicas²¹, se estableció una gradación de calificación del 1 al 4 donde 1 es "en mal estado" y 4 representa la calificación "en buen estado". Muy pocas aulas calificaron con el número 1.

Cuadro No. 24
Observación del estado del mobiliario del aula del docente entrevistado
en el colegio de Fe y Alegría
(Porcentaje)

	Buen estado	Mal estado pero utilizable	No Tiene	Base
Escritorio del docente	68	24	3	91
Silla del docente	70	21	4	91
carpeta del alumno	79	15	-	91
Pizarra	80	16	-	91
Paredes	88	9	-	91
Techo	91	4	-	91
Piso	92	4	-	91

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de Fe y Alegría Instituto APOYO, 2001.

La mayor cantidad de aulas de los colegios públicos califican como aceptables en sus características físicas. Destacó, sin embargo, el alto número de aulas en las que se observó carpetas en un estado poco aceptable (cercano al calificativo de "en mal estado") -23 de las 45 aulas observadas en cuarto grado.

Los observadores del aula de los colegios públicos coinciden en señalar que las aulas en su gran mayoría cuentan con infraestructura adecuada tanto en pisos, paredes y techos. El mayor deterioro -por vejez y/o falta de mantenimiento- parecería estar en pizarras, carpetas y escritorios para el docente. Algo que se señaló como recurrente fue la

²¹ Instituto APOYO. "Evaluación de los Efectos y Resultados Intermedios del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria (MECEP)". Guía de Observación de Aula, 4to Grado. 2 000. La observación de aula se realizó en 45 centros educativos polidocentes completos de áreas urbanas distribuidas en 13 departamentos del país.

coexistencia de aulas nuevas con aulas notoriamente deterioradas en un mismo centro educativo.

Cuadro No. 25
Observación del estado del mobiliario del aula del docente entrevistado de 4to grado en el colegio público
(aulas observadas)

Item	Estado*			Total	
	En mal estado	2	3		
Pizarra	-	16	17	12	45
Paredes	1	19	19	6	45
Piso	2	17	19	7	45
Techo	1	7	18	19	45
Carpetas	3	23	15	4	45
Escritorio del docente**	1	14	14	4	33

* Se entiende por "estado" la condición de limpieza, mantenimiento y condiciones de la construcción (resquebrajamiento de paredes, columnas, estabilidad de techos y vigas).

**La suma da 33 debido a que se hizo la observación, únicamente cuando el docente tenía un escritorio y no cuando adaptaba para su uso una carpeta de alumno.

Fuente: "Evaluación de los Efectos y Resultados Intermedios del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria (MECEP)". Guía de Observación de Aula, 4to Grado. Instituto APOYO

Según las observadoras de los colegios de FYA:

"...de experiencias anteriores en Centros Educativos Públicos podemos diferenciarlos de los Centros Educativos FYA en cuanto a infraestructura, ya que los distintos ambientes del colegio así como el material mobiliario se encuentran en buen estado de conservación..."

"El colegio FYA53, ubicado en Huaycán, está ubicado en lo alto de un cerro donde alguna vez existieron criaderos de chanchos, los cuales han sido desplazados a los alrededores del centro educativo. Es uno de los colegios de FYA con mayores restricciones a nivel de infraestructura y mobiliario, hay un aula por grado y funciona hasta segundo de secundaria; sin embargo, a medida que la directora logra recibir donaciones realiza construcciones para mejorar el colegio"

Se puede afirmar que a pesar de las limitaciones de los colegios de FYA, éstos parecerían tener una mejor infraestructura en casi todos los aspectos antes mencionados que los colegios públicos en general.

5. La gestión de los centros educativos de FYA

El objetivo del presente capítulo es analizar las variables de gestión (selección de docentes; evaluación, supervisión y sanción; incentivos monetarios y no monetarios a los docentes; autonomía del centro educativo y rol director; y, rol de los padres de familia y de las

APAFAS) para identificar las características que identifican la gestión del programa FYA y que lo diferencia de la gestión de la educación pública en general²².

5.1 Selección de docentes

Durante el *focus group* con docentes, las entrevistas con las directoras y el personal administrativo de la Oficina Central de FYA, todos coincidieron en indicar que el proceso de selección de los docentes para entrar a una escuelas de FYA es el siguiente:

- i. La Oficina Central de FYA hace una pre-selección. Los docentes que desean trabajar en una escuela de FYA se acercan y llenan una ficha de inscripción. Sin embargo, la escuela (el director) puede no utilizarla.
- ii. Los directores seleccionan a los docentes sobre la base de la información de las fichas de inscripción, los currículum vitae y entrevista personal. Durante la entrevista personal, el docente es puesto en diferente situaciones cotidianas que podrían presentarse, por ejemplo, durante una sesión de clase, en otros casos se le pide que realice una clase modelo.

En algunos centro educativo, como el FYA 43, hay un consejo directivo conformado por el director, la comunidad (4 religiosas de la congregación), coordinadores de los 3 niveles (inicial, primaria y secundaria) y un docente designado por la comunidad de docentes quien evalúa a los candidatos.

Esta posibilidad que tienen las escuelas de FYA de poder proponer a su personal docente, obedece a la existencia de un convenio entre FYA (Iglesia católica) y el MED. Los colegios públicos no pueden seleccionar a sus docentes sino que le son impuestos por su respectivo Organismo Intermedio del MED. Sin embargo, cabe mencionar que legalmente el director de cualquier centro educativo en el país tiene el derecho de proponer o seleccionar a los docentes, pero esto no se cumple para los centros educativos públicos.

Efectivamente, la selección y designación para contrato de docentes antes del 2001 estaban regidas sobre la Base Legal de la R.M 016-96-DE, la cual facultaba al director del centro educativo para proponer a los docentes y al personal administrativo. Sin embargo, en la práctica, mediante directivas internas, cada Órgano Intermedio regulaba su proceso y al final era el director del Órgano Intermedio quien decidía a quien contratar un poco en coordinación con los directores de los centros educativos.

La contratación después de febrero del 2001 sobre la Base Legal del D.S 007-2001-DE (Normas para la gestión y desarrollo en centros y programas educativos), D.S 020-2001-DE (Reglamento de contratación de profesores), R.M.168-2002 (Normas complementarias del 007-2001-DE), y la directiva 25-2002-ME/SG-OA-UPER (regula el proceso de contratación de personal en centros y programas educativos públicos), establece que la

²² Es importante notar que la información presentada ha sido obtenida principalmente de encuestas, entrevistas y *focus groups* realizadas al personal de las escuelas y Oficina Central de Fe y Alegría. Para reducir el posible sesgo de las respuestas se comparan las respuestas de los diferentes grupos de encuestados / entrevistados.

contratación es un proceso que se inicia con la conformación de un *Comité Especial de Evaluación* encargado de proponer y evaluar la contratación de docentes, este comité lo preside el director (único que tiene voto directo) de la escuela, una vez terminado el proceso se presenta la propuesta al Órgano Intermedio para que formalice los contratos. Se entiende que es una propuesta porque el Órgano Intermedio tiene la facultad de revisar cuestiones de su competencia conforme al reglamento de organización y funciones.

Según las encuestas a docentes y directores de los colegios de FYA, es el director y el sub director de las escuelas quienes son las personas encargadas de seleccionar a los docentes para que enseñen en su centro educativo. Otros mencionaron que la Oficina Central de FYA tenía también una participación en el proceso.

Cuadro No. 26
Persona responsable y forma como se selecciona a los docentes
(Porcentaje)

	Docente	Director
Personas que seleccionan a los docentes (*)		
El director y sub director de la escuela	97	100
La oficina central de FYA	92	68
Los docentes de la escuela	23	32
Los padres de familia	19	14
Equipo directivo de la escuela	-	14
El Ministerio de Educación	34	-
Forma como seleccionan a los docentes (*)		
Entrevista personal	99	100
Revisión del currículum vitae	96	95
Prueba de conocimientos	54	41
Prueba psicológica	54	18
Otro (clase modelo o demostración práctica)	-	27
Base	91	22

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de FYA

Encuesta a directores de colegios de FYA

Instituto APOYO, 2001.

Según los resultados de la encuesta a directores, el 45% dijo que al momento de seleccionar a un docente prefieren que éste sea recién egresado de alguna institución pedagógica.

Cuadro No. 27
Para seleccionar a un docente, prefieren que...(*)
(Porcentaje)

	%
Sea recién egresado	45
Tenga experiencia como docente	41
Es indiferente	14
Base	22

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a directores de colegios de FYA
Instituto APOYO, 2001.

Por otro lado, si bien los centros educativos de FYA tienen la ventaja de seleccionar a sus docentes, ello no asegura que estén satisfechos con el desempeño de todos sus docentes. Por lo tanto, en muchas de las escuelas se reconoce que tienen problemas con algunos docentes, éstos tienen un mal desempeño o una mala actitud. Frente a problemas con docentes, sólo en el caso de docentes contratados, al igual que el resto de colegios públicos, la dirección del centro educativo tiene la facultad de cambiar al docente. En el caso de docentes nombrados, ni la dirección de la escuela ni la Oficina Central de FYA tiene la capacidad para despedirlos, excepto luego de un muy difícil proceso administrativo, el cual es largo y tedioso y requiere de la dedicación del representante de la Oficina Central. En todo caso, cabe mencionar que, a diferencia de los demás colegios públicos, en casos extremos, hay quien se encargue de llevar adelante el proceso.

En la generalidad de los casos, cuando un docente es nombrado y ocasiona problemas hay muchas dificultades para despedirlo, lo único que pueden hacer la directora y subdirectora es convivir con el mal docente haciendo una supervisión y acompañamiento especial para que mejore. Si el docente no mejora se le invita a que se retire del colegio ejerciendo de alguna manera presión para sacarlo.

Debido a los posibles problemas que podrían presentarse, algunas escuelas de FYA contratan al docente sólo por uno o dos años, tiempo en el cual se observa su desempeño y comportamiento. Los docentes durante el *focus group* manifestaron que sabían claramente que si se desempeñan bien aún siendo docentes contratados, van a ser docentes estables hasta lograr su nombramiento. Los mismos docentes indicaron que les gusta trabajar en una escuela de FYA porque ahí se les reconoce su trabajo, tienen mayor prestigio, tiene mayor valor en el currículum decir que ha trabajado en un colegio de FYA, tienen capacitaciones y actualizaciones, promueven mucho el trabajo en equipo y hay un mayor compromiso e identificación con la educación y la institución. Sin embargo, también admitieron que hay algunos docentes que no trabajan bien siendo estos docentes principalmente nombrados. Según los resultados de la encuesta a docentes de las escuelas de FYA, el 89% ya son nombrados, identificando al director del colegio como la persona que en primer lugar define el nombramiento de los docentes en estos establecimientos (62%).

Cuadro No. 28
Persona que define el nombramiento de los docentes
en los colegios de FYA
(Porcentaje)

	%
1er lugar: El director del centro educativo	62
2do lugar: La Oficina Central del FYA	33
3er lugar: Un supervisor de la USE o ADE	11
4to lugar: La dirección Regional de Educación (DRE)	13
Base	91

Fuente: Encuesta a docente de colegios de FYA, Instituto Apoyo 2001.

5.2 Evaluación, supervisión y sanción

Además de la selección de docentes la gestión de un centro educativo depende fuertemente de las políticas de personal, en especial con relación al docente. El objetivo de este acápite es conocer el grado de control que ejerce el director, el centro educativo o la institución FYA sobre los docentes, es decir, en qué medida se supervisa y evalúa el trabajo del docente, cómo se hace, quién lo hace, y que consecuencias tiene.

Según los resultados hallados, casi la totalidad de los docentes y directores de las escuelas de FYA encuestados manifestaron que en el colegio donde trabajan se supervisa o evalúa el trabajo docente de forma regular. Siendo la principal persona encargada de ello el director o sub director y/o personal de la Oficina Central de FYA (Cuadro No. 31). Cabe destacar que el 44% y 45% de los docentes y directores respectivamente afirmaron que los padres de familiar participaban en la supervisión o evaluación de los docentes y el 40% de los docentes y 64% de los directores mencionaron también al comité interno del centro educativo conformado por los mismos docentes como encargado de la supervisión.

Entre las formas de supervisión o evaluación mencionados destacan: la observación de aula (88% de los docentes y el 91% de los directores) y conversaciones entre los docentes y el director sobre su trabajo (47% y 59%).

La mayoría de los directores de los colegios de FYA comparten los resultados de la supervisión y seguimiento con los mismos docentes. La principal manera en que se comparte estos resultados, de acuerdo a los directores y docentes, es a través de conversaciones personales entre el docente supervisado y el director o a través de reuniones con todos los docentes presentes. Cabe mencionar que los docentes señalaron adicionalmente en un porcentaje importante la evaluación escrita (en 20% de los casos)

Cuadro No. 29
Supervisión y evaluación del docente por parte del centro educativo
(Porcentaje)

	Docente	Directores
La escuela supervisa o evalúa regularmente el trabajo del docente	97	100
Base	91	22
Persona que evalúa el trabajo del docente (*)		
El director o sub director	97	95
Personal de la Oficina de FYA	98	95
Personal del Ministerio de Educación	66	64
Los padres de familia	44	45
Comité interno del CE conformado por los docentes	40	64
Otro	-	23
Formas como se evalúa el trabajo del docente (*)		
Observación de aula	88	91
Pruebas de rendimiento	25	14
Auto-evaluación del docente	25	45
Conversación entre los docentes y el director sobre su trabajo	47	59
Otro	9	27
Los resultados de las evaluaciones se comparten a los docentes	91	100
Formas como se comparten los resultados (*)		
Conversación personal entre el docente y el director o sub director	59	73
Reunión con los docentes	42	82
En forma escrita por fichas o documentos de evaluación	20	-
Muestran cuadros estadísticos	-	9
Otro	8	-
Base	89	22

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de FYA

Encuesta a directores de colegios de FYA, Instituto Apoyo 2001

Durante las entrevistas y *focus group* de docentes se coincidió también en que hay un importante seguimiento de la labor docente por parte de las autoridades de los centros educativos. Los docentes y autoridades entrevistadas mencionaron que se dan evaluaciones estructuradas una o pocas veces al año, pero que sí se hace un continuo seguimiento y acompañamiento al docente que incluye conversaciones directas y revisión de la programación, control de asistencia y puntualidad, entre otros aspectos. Es muy frecuente también que los coordinadores o sub directores realicen observaciones de aula. En algunos casos, tal como en centro educativo 1, las observaciones se realizan muchas veces a través de la ventana, sin entrar al aula, pero en otros casos, manifestaron que los docentes están muy acostumbrados a que se les evalúe en aula.

Adicionalmente, la Oficina Central de FYA hace un monitoreo a los docentes en forma bimestral o semestral haciendo visitas de aula. Al final del monitoreo la oficina presenta un informe al director de la escuela.

La opinión de los docentes sobre los criterios utilizados para medir su desempeño son los siguientes: método de enseñanza (74%), contenido de las clases (44%) y evaluación personal (34%) entre las principales. Los tres criterios mencionados están relacionados estrechamente a la forma como se desempeña el docente en el aula y pueden ser evaluados durante la observación de aula. Adicionalmente, los docentes mencionaron “otros” criterios para la evaluación (12%), categoría que incluía aspectos tales como “cariño y paciencia con los alumnos”, “el comportamiento y valores”, “la creatividad y responsabilidad”, y “trabajo con los padres”.

Es importante mencionar que, casi el total de docentes mencionó que tienen confianza en las evaluaciones que realiza el colegio donde trabajan (96%).

Se tiene entonces que los docentes y directores de los centros educativos de FYA coinciden en su percepción de que existe una evaluación regular de docentes y que esta es una herramienta de gestión.

Actualmente, el sistema de supervisión de los docentes en los colegios públicos está a cargo de los Organismo Intermedios del MED. El objetivo de estas supervisiones es mejorar los procesos pedagógicos. Este sistema de supervisión implica que los especialistas de los Organismos Intermedios visiten frecuentemente los centros educativos, supervisen los procesos pedagógicos desencadenados en el centro educativo y asesoren a los docentes y al director. Sin embargo, se debe destacar que esto no se cumple, un estudio del Banco Mundial, por ejemplo, menciona que sólo se producen 1.5 visitas al año en promedio.²³

Asimismo, se debe mencionar que entre los docentes hay poca confianza en los especialistas de los Órganos Intermedios. Entre los problemas más frecuentes se puede mencionar corrupción y el maltrato, especialmente en las áreas rurales²⁴.

En un estudio realizado por el Instituto APOYO (2001), “Plan de Implementación de un Programa de Incentivos para Docentes de Zonas Rurales y de Condiciones Especiales”, en los *focus groups* realizados con docentes urbanos y docentes rurales de colegios públicos del nivel primario se encontró que los docentes que trabajan en zonas urbanas prefieren que la evaluación este a cargo de un equipo integrado por docentes capacitados. Asimismo, indicaron que no desean ser evaluados por los especialistas de los OOII porque les genera poca confianza

Cuando se les pidió que mencionen en orden de importancia a las personas o instituciones que deberían participar en la evaluación del docente respondieron lo siguiente: padres de

²³ Perú. La Educación en una Encrucijada: Retos y Oportunidades para el Siglo XXI. The World Bank 1998.

²⁴ La escuela Rural: Modalidades y prioridades de intervención, MECEP; Documento de trabajo 2, Consultoría para la Evaluación de los Procesos Institucionales Existentes en el Sector para la atención de la Escuela Rural.-

familia (1er lugar), director (2do lugar), alumnos (3er lugar), entes ejecutores (4to lugar). Los especialistas de los Órganos Intermedios del MED fueron en su mayoría colocados en último lugar, debido a la desconfianza que existe hacia ellos.

En este estudio se encontró que los docentes de las zonas rurales, durante los *focus groups*, mencionaron que los responsables de la evaluación deberían ser los padres de familia, seguido de la comunidad en general, los alumnos, y finalmente los entes capacitadores. Los especialistas fueron colocados espontáneamente en último lugar. Algunos docentes, manifestaron su desconfianza y rechazo ante la posibilidad de que los especialistas de las USE o ADE se encarguen de las evaluaciones.

Otro punto a ser destacado, es que en el Perú actualmente no existen políticas de evaluación permanente de desempeño docente, sin embargo, sé esta evaluando la factibilidad de su inclusión en la política magisterial, más aún cuando es reconocido que la supervisión y evaluación constante y permanente de los docentes y los centros educativos es un componente importante para mejorar la calidad en el sistema educativo.

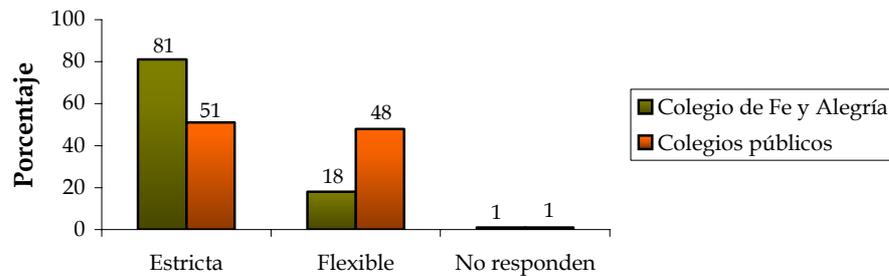
Adicionalmente, en los colegios de FYA se lleva un control de la puntualidad y asistencia de los docentes. Esta es controlada principalmente por la directora o subdirectora del colegio así como por los propios padres de familia. En la mayoría de los casos., el control se basa en un seguimiento estricto y en la aplicación de sanciones “morales” frente a las faltas y sanciones económicas en casos extremos.

Por ejemplo, en el centro educativo FYA1, la puntualidad es controlada a través del llenado de un registro de tardanza. A pesar que no hay una sanción económica por cada tardanza o inasistencia del docente a la escuela, se podría decir que hay una sanción moral. Dicha sanción moral se da a través de tres mecanismos: (i) conversaciones entre la directora y el docente, (ii) los alumnos se quedan formados en la puerta de su respectivo salón hasta que el docente llegue, pasada cierta hora se busca un reemplazo del docente. De esta manera los demás docentes, alumnos e incluso algunos padres de familia saben que el docente ha llegado tarde. Además, en casos extremos de tardanza o inasistencia injustificada y reiterada se llega a descontar al docente. En el caso de este centro educativo, la directora mencionó que existe una especie de contrato o compromiso “moral” entre los docentes y la directora y sub directora del colegio. Dicho contrato tiene como finalidad lograr que el docente se comprometa en su labor educativa no faltando al colegio, llegando temprano, teniendo una relación más directa con el alumno y finalmente teniendo un buen desempeño en el aula.

En este contexto de control se tiene que la mayoría de los docentes de las escuelas de FYA, percibe que la puntualidad a la hora de entrada y a la hora de salida en sus centros educativos es estricta (81%). Ello contrasta con el 48% de los docentes de los colegios públicos que percibe que el control de la puntualidad en el colegio donde trabaja es flexible.

Se les pregunto además sobre la proporción de docentes que tienen problemas de inasistencia o tardanza. El 59% manifestó que son “pocos” los docentes que tienen estos problemas. El 23% dijo que “ninguno” de los docentes que trabajan con ellos llega tarde o no asisten al colegio.

Gráfico No. 1
La puntualidad de los docentes durante la entrada y salida del colegio es...
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta a docentes de nivel primario de colegios de FYA. Base=91
Instituto APOYO, 2001

Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. Base= 470. GRADE, 1998.

En las encuestas realizadas a los docentes de colegios de FYA, el 62% mencionó que cuando un docente falta injustificadamente al colegio, el director conversa con el maestro, frente a un 30% de docentes de colegios públicos que mencionó lo mismo. Aunque sólo el 2% de los docentes dijo que se le descuenta al docente versus el 33% de los docentes de colegios públicos, el 23% los docentes de FYA señaló que el director aplica una sanción, la cual como se comprobó en las entrevistas es más bien de tipo moral.

Cuadro No. 30
Consecuencias de la falta injustificada de un docente al centro educativo (*)
(Porcentaje)

	Colegio de FYA	Colegios públicos
El Director aplica una sanción	23	15
El Director oficia a otra institución	10	13
El Director conversa directamente con el maestro	62	30
No pasa nada	-	3
Se descuenta del sueldo	2	32
Otro	3	5
Base	125	842

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de FYA . Instituto APOYO, 2001

Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1999.

Si el docente maltrata a los alumnos o no tiene un buen desempeño como docente, lo que hace el director, en primera instancia, es conversar con él en ambos casos. Con porcentajes más bajos se registraron: el director aplica una sanción y el director informa a otra instancia.

Cuadro No. 31
Actitud del director frente al maltrato a los niños y bajo desempeño del docente
(Porcentaje)

	Docentes	Directores
Consecuencia si un maestro maltrata a los niños (*)		
El Director aplica una sanción	25	23
El Director informa a otra instancia	17	27
El Director conversa directamente con el maestro	83	100
Otro	2	14
Base	89	22
Consecuencia si un maestro no enseña bien (*)		
El Director aplica una sanción	19	9
El Director informa a otra instancia	8	9
El Director conversa directamente con el maestro	86	91
No pasa nada	3	5
Otro	17	31
Base	90	22

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de FYA

Encuesta a directores de colegios de FYA

Instituto APOYO, 2001.

Es importante destacar que a pesar de que las medidas más comunes frente a faltas o mal desempeño docente en los colegios de FYA, es el conversar con el docente y la sanción moral, existe la posibilidad de retiro del docente. Así, cuando se les preguntó a los docentes si el colegio podía despedir a un maestro si tenía una mala conducta o un mal desempeño, ellos respondieron afirmativamente en el 64% y el 73% de los casos respectivamente. Más aún, el 27% de los docentes manifestó conocer el caso de un despido por mal desempeño en un colegio de FYA.

Con respecto al retiro de docentes por mal desempeño, los representantes de la institución de FYA así como los directores entrevistados manifestaron que aunque era sumamente difícil lograrlo, era posible en casos extremos mediante el esfuerzo del personal de la propia oficina de FYA. Por ejemplo, mencionaron que tres centros educativos FYA habían logrado durante los últimos 4 años, con mucho esfuerzo, retirar de sus respectivos colegios a 3 docentes debido a su mal desempeño.

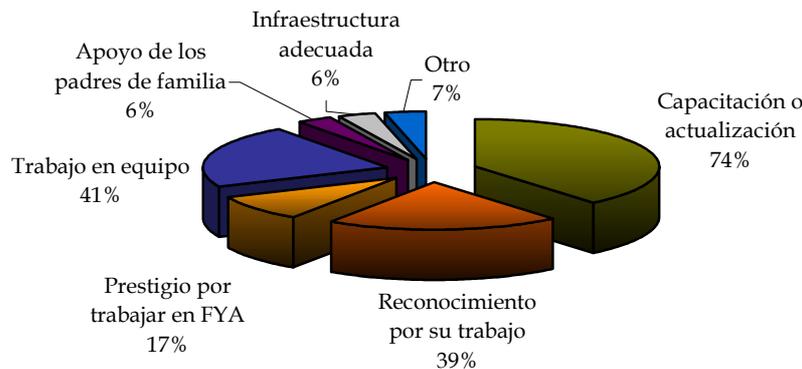
5.3 Incentivos monetarios y no monetarios a los docentes

Los docentes de los colegios de FYA no reciben ningún pago adicional al recibido por parte del gobierno en su calidad de docentes públicos. Como se vio en la sección 4.2, ganan una cantidad mensual muy similar a los docentes de las escuelas públicas en general. Sin embargo, si bien los docentes no reciben *incentivos monetarios*, sí reciben

incentivos *no monetarios*. Así, el 47% de los docentes de FYA considera que ha recibido incentivos no monetarios en base a su esfuerzo y buen desempeño.

Según los docentes de los colegios de FYA el principal incentivo no monetario que reciben los docentes son las capacitaciones y actualizaciones (74%), seguido del reconocimiento por su trabajo (por ejemplo durante el día del colegio, el día del maestro, a fin de año, se les hace un reconocimiento público y en muchos casos se le entrega un plato recordatorio), trabajo en equipo, y prestigio por trabajar en un colegio que pertenece a FYA, entre los principales.

Gráfico No. 2
Incentivos No monetarios que reciben los docentes de los colegios de Fe y Alegría (*)
(según el docente)



(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a docentes de colegios de FYA . Base=90
Instituto APOYO, 2001

Tanto la Oficina Central como cada colegio de FYA organizan programas permanentes destinados a actualizar a sus docentes en ejercicio y lograr la excelencia en el aula. En la mayoría de los casos es FYA quien financia total o parcialmente los programas de capacitación o actualización. Adicionalmente, a estos programas de capacitación, los docentes de FYA asisten a las capacitaciones organizadas por el MED.

Así, el 97% de los docentes manifestó que los cursos de capacitación que ellos han recibido han sido ofrecidos por el personal de FYA, mientras que el 49% indicó que habían recibido capacitaciones del MED. El 30% de los casos han recibido capacitaciones de algún Instituto Superior Pedagógico (ISP) o Universidad. En este último caso, se debe especificar que la capacitación no es organizada por la Oficina Central de FYA. Cuando esto ocurre, el director del centro educativo de FYA trata de buscar recursos para financiar parcial o totalmente dicha capacitación. En general, cuando el colegio financia parte del curso o su totalidad, busca mecanismos para controlar la asistencia del docente al curso así como su adecuada aplicación durante las sesiones de clase.

La directora del colegio FYA 1 afirmó lo siguiente “...en este colegio no hay incentivos monetarios, pero si nos preocupamos de capacitar a los docentes en forma totalmente gratuita (cuando las capacitaciones se dan en el mismo centro educativo o los organiza la Oficina Central de FYA), o en forma pagada (los docentes pagan 10 o 15 soles y el colegio la diferencia). Pero considero que la capacitación debería ir acompañado de un seguimiento del docente tanto en la asistencia al curso como en su aplicación de la misma durante la sesión de clase, por ejemplo.

Según la directora del colegio FYA 3 “...en este colegio se provee de capacitación. Hasta hace dos años, las capacitaciones eran gratuitas, pero ahora hacen que los docentes den una cuota simbólica para que tomen en serio el curso. Adicionalmente, se da capacitación a los directores en gestión. La Oficina Central de FYA contrata a otras instituciones para que dicten los cursos”.

Según la encuesta a maestros en actividad del sector estatal²⁵, los docentes sector público reciben mayormente sólo las capacitaciones del MED. Así, en promedio un docente de un colegio público de Lima durante los dos últimos años ha recibido en promedio 3.6 capacitaciones, las cuales han sido financiadas en su mayoría por el Ministerio de Educación o la Unidad de Servicios Educativos (USE) correspondiente. Se debe mencionar que, el 35.5% de los docentes del sector público financió con sus propios recursos el curso de capacitación recibido.

Desde hace dos años, FYA ha creado una casa del maestro, que provee espacios de reflexión y diálogo, grupos de estudio, conversatorios, clubes de diversas áreas, eventos de promoción cultural, biblioteca con salas de estudio, acceso a internet y préstamo de libros, videos y discos compactos, además del asesoramiento profesional permanente del equipo pedagógico.²⁶

Adicionalmente, un factor determinante para los logros obtenidos dentro de FYA y que actúa como un fuerte incentivo no monetario para los docentes es el apoyo, acompañamiento o sentido de pertenencia que les ofrece la institución de FYA. Ello fue claramente manifestado en el *focus group* con docentes así como en las entrevistas realizadas. Durante el *focus groups* con docentes de colegios de FYA del nivel primaria, mencionaron que en sus respectivos centro educativos existía familiaridad entre los docentes y comunicación entre el director y los docentes, además de existir una relación horizontal. Afirmaron también, que en los colegios de FYA se promueve mucho el trabajo en equipo, hay un mayor compromiso con la educación y los alumnos y, hay una mayor identificación con la institución.

Finalmente, cabe mencionar como un incentivo no monetario adicional para los docentes el ambiente de trabajo y el tipo de relaciones que mantienen con sus colegas, con el director y en general con toda persona relacionada al colegio. En general, la mayoría de los docentes tiene una “excelente”, “muy buena” o “buena” relación con los padres de familia, con personal de la Oficina Central de FYA, con la directora y con sus colegas.

²⁵ Encuesta realizada por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) en el marco del proyecto “La Carrera de Maestro: Factores Institucionales, Incentivos Económicos y Desempeño”. Lima: 1999.

²⁶ Ibid.

Cuadro No. 32
Tipo de relación del docente con diferentes personas e instituciones
(Porcentaje)

	Excelente o Muy buena	Buena	Regular
Padres de familia	57	41	1
FYA	64	35	0
Director de la escuela	73	24	2
Otros docentes de la escuela	65	33	1

Fuente: Fuente: Encuesta a docentes de colegios de FYA.
Instituto APOYO, 2001

5.4 El rol del director

Cada escuela, a través principalmente de su dirección, diseña su modelo de organización y de gestión a la medida de sus necesidades y características. Cada colegio construye su propio proyecto educativo comunitario para lo cual toma en cuenta la visión, misión y lineamientos comunes institucionales y los adecua a las necesidades y expectativas de los docentes, alumnos y padres de familia y a las características del contexto donde se ubica.

Los directores de los colegios son educadores elegidos por la Oficina Central de FYA considerando las siguientes características: (i) carácter emprendedor, (ii) líder, (iii) capaz de promover nuevos liderazgos, (iv) profesional preparado e identificados con la propuesta de FYA.

Casi la totalidad de las escuelas de FYA ubicadas en zonas urbanas o rurales de Lima y provincia están dirigidas por alguna congregación religiosa, en la mayoría de los casos extranjera. De los 23 centros educativos visitados, 22 están dirigidas por alguna congregación (el director es un religioso o religiosa). En la entrevista realizada con el Padre Jesús Herrero (Coordinador Nacional de Fe y Alegría), señaló que la Oficina Central de FYA tiene la intención de aumentar el número de directores laicos para que dirijan los colegios de FYA tanto en Lima como en provincias. .

Como se mencionó en sección 5.2 existe un compromiso moral entre el director y los docentes, los alumnos y los padres de familia, el cual es manejado directamente por el mismo director. Estos compromisos o cartas de compromiso son firmadas por cada uno de los involucrados cuando realizan alguna falta. Por ejemplo, firman una carta de compromiso el docente cuando llega tarde o no asiste al centro educativo comprometiéndose a no volver a cometer dicha falta. En el caso de los alumnos, también existe una carta de compromiso firmada por el alumno y sus padres o apoderado cuando cometen una falta de disciplina (falta de respeto al profesor, pelea con otro compañero, robo, entre otros) o cuando tienen un bajo rendimiento. Firmar la carta de compromiso, significa comprometerse en el primer caso, a no volver a cometer su falta; y, en el segundo caso, a mejorar sus notas.

Un dato importante que es necesario mencionar es que en estos colegios las funciones que cumplen tanto el director como el sub director son diferentes a las que cumplen sus homólogos en los colegios públicos. En los colegios de FYA la función del subdirector es clave, ya que es el encargado de toda la parte pedagógica (responsable del tipo de pedagogía que se aplica en el centro educativo, de las capacitaciones a los docentes, del proceso de aprendizaje, entre otros); mientras que, el director se encarga de la gestión del centro educativo²⁷.

Asimismo, se debe mencionar que, durante la entrevista realizada con los encargados del FYA en el Perú, mencionaron que la mayoría de los directores de los centros educativos reciben dos sueldos porque tienen dos turnos (mañana y tarde). Un sueldo es pagado por el Ministerio de Educación; mientras que, el otro sueldo es asumido por FYA:

En la encuesta a directores y docentes se les preguntó sobre el grado de libertad del centro educativo para realizar diferentes acciones o actividades. Los porcentajes dados para cada respuesta en ambos casos son parecidos. Se puede apreciar que el centro educativo o la directora del mismo tiene libertad para establecer horarios de clase, establece contenidos pedagógicos, elegir los cursos de capacitación para sus docentes, brindar incentivos no monetarios, decidir sobre los materiales con los que se van a trabajar durante la sesión de clase, seleccionar a sus docentes y seleccionar a sus alumnos, e incluso sancionar a sus docentes. Cabe anotar que sólo en el caso del otorgamiento de incentivos no monetarios a los docentes un porcentaje significativo de directores y docentes manifestó que el que el centro educativo “no tiene libertad”.

Cuadro No. 33
Grado de libertad del CE para realizar las siguiente actividades
(Porcentaje)

<i>Item</i>	Mucha libertad	Normal libertad	Poca libertad	No tiene libertad	NS/ NP	Base
* Establecer horarios de clase	36	59	5	-	0	22
* Establecer los contenidos pedagógicos	18	73	9	-	0	22
* Seleccionar docentes	55	41	5	-	0	22
* Seleccionar personal administrativo	36	27	9	23	5	22
* Elegir cursos de capacitación para los docentes	32	36	27	5	0	22
* Brindar incentivos no monetarios a los docentes (reconocimiento, regalos, eventos)	41	36	9	14	0	22
* Brindar incentivos monetarios a los docentes	5	9	14	73	0	22
* Generar recursos propios	23	50	27	-	0	22
* Introducir innovaciones educativas	45	50	5	-	0	22
* Sancionar a los docentes	23	55	18	5	0	22
* Seleccionar a los alumnos	36	59	-	5	0	22
* Expulsar a los alumnos	14	68	5	14	0	22

Fuente: Encuesta a directores de colegios de FYA, Instituto Apoyo 2001

²⁷ Entrevista con el Padre Juan Cuquerella, Director Nacional de FYA .

Cuadro No. 34
Percepción del docente sobre la libertad que tiene el centro educativo de FYA
(Porcentaje)

<i>Item</i>	Mucha libertad	Normal libertad	Poca libertad	No tiene libertad	Base
* Establecer horarios de clase	35	57	3	2	91
* Establecer los contenidos pedagógicos	30	69	0	0	91
* Seleccionar docentes	44	44	4	4	91
* Seleccionar personal administrativo	25	54	4	12	91
* Elegir cursos de capacitación para los docentes	42	53	4	0	91
* Brindar incentivos no monetarios a los docentes (reconocimiento, regalos, eventos)	23	37	18	16	91
* Brindar incentivos monetarios a los docentes	9	8	14	64	91
* Generar recursos propios	26	41	15	13	91
* Introducir innovaciones educativas	49	44	2	2	91
* Sancionar a los docentes	26	56	3	8	91
* Seleccionar a los alumnos	34	48	5	9	91
* Expulsar a los alumnos	21	60	4	10	91

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de FYA
Instituto APOYO, 2001.

Se le preguntó también a los directores sobre el grado de frecuencia con que se presentan algunos problemas que de alguna manera obstaculizan o dificultan su desempeño. Al respecto, los directores manifestaron que era el “descuido de los padres de familia con sus hijos” lo que les representaba un problema “regular” para poder cumplir con su trabajo (55%). Asimismo, el 41% señalaron a “la falta de recursos” y “la falta de capacidad para generar recursos económicos propios” como los principales obstáculos.

Cuadro No. 35
Problemas que dificultan el trabajo del director dentro del CE
(Porcentaje)

<i>Item</i>	Mucho	Regular	Poco	Nada
* Falta de recursos económicos	36	41	18	5
* Falta de capacidad para generar recursos económicos propios	14	41	27	18
* Falta de autonomía para administrar recursos	5	14	23	59
* Incapacidad para despedir a docentes que generan problemas o de mal desempeño	14	14	18	55
* Problemas de inasistencia e impuntualidad de los docentes	23	9	36	32
* Algunos docentes maltratan a los alumnos	-	-	45	55
* Problemas con la APAFA	14	14	27	45
* Dificultades administrativas con la USE / ADE	5	9	36	50
* Descuido de los padres de familia con sus hijos	23	55	23	-
* Alumnos indisciplinados	-	36	55	9

Fuente: Encuesta a directores de colegios de FYA
Instituto APOYO, 2001.

Adicionalmente, según la mayoría de los directores, éstos tiene una buena relación con sus docentes y con los padres de familia tiene confianza en la capacidad el director y los padres de familia (ambos grupos los apoyan “mayormente”). Los directores más bien se mostraron menos satisfechos frente a la actitud de sus alumnos (el 45% de los directores consideró que “los alumnos están motivados” sólo “*algunas veces*”).

Cuadro No. 36
Grado de frecuencia con que se presentan las siguientes situaciones durante el trabajo del director
(Porcentaje)

Item	Algunas			
	Siempre	Mayormente	veces	Nunca
* Los docentes lo apoyan en lo que hace falta	45	50	5	-
* Tiene confianza en la capacidad de los docentes	36	59	5	-
* Los padres de familia lo apoyan	23	64	14	-
* Los alumnos están motivados	27	27	45	-

Fuente: Encuesta a directores de colegios de FYA
Instituto APOYO, 2001.

En general, el 86% de los directores de los colegios de FYA, expresó que tiene una “*muy buena*” relación con la Oficina Central de FYA; mientras que sólo el 33% de los directores manifestó lo mismo con relación al tipo relación que mantienen con los funcionarios de la “*Unidad de Servicios Educativos / Área de Desarrollo Educativo*” de su jurisdicción.

Si bien los directores en general no manifestaron mayores problemas en su relación con los Órganos Intermedios del MED, si señalaron que en algunos casos la USE o ADE obstaculiza el trabajo del director debido entre otras cosas a la burocracia para algún trámite documentario o porque existe desorden y trabas para regularizar la contratación de un docente. Sin embargo, es importante destacar que la falta de problemas entre los directores o centros educativos de FYA con los Órganos Intermedios se debe a los esfuerzos que realiza la Oficina Central de FYA para solucionar cualquier problema administrativo que pueda presentarse.

Los representantes de la Oficina Central de FYA al respecto señalaron que el principal problema que enfrenta el programa que dirigen en la relación con los Órganos Intermedios del MED es la desorganización de la administración de los mismos. Inclusive, afirmaron que la concepción misma de la administración de los OOII está mal pensada y por lo tanto mal diseñada. Señalaron que, el Ministerio de Educación da mucho poder a los OOII, convirtiéndolos en trozos de poder donde está presente la corrupción y donde el poder se traduce en dinero. Debido a que FYA tiene un convenio directo con el Estado, por medio del cual le quita poder a los OOII, existe un conflicto entre ambos, convirtiéndose FYA en su competidor directo.

“...yo sí percibo que las USES, órganos desconcentrados que podrían servirnos para pensar un poco en la descentralización, definitivamente no sirven; de eso sí estoy absolutamente seguro. Y no sirven porque existen problemas de poder muy serios y muy fuertes: se quiere tener el poder, sobre todo el

manejo de plazas y de nombramientos". (Padre Jesús Herrero. Agenda Educativa No. 12. Foro Educativo).

Inclusive señalaron que es necesario que la Oficina destine muchos recursos, en particular en términos de tiempo y dedicación de algunas de sus autoridades, a defender tanto al director como al docente frente a arbitrariedades e ineficiencias de los Organismos Intermedios del MED y del Estado en general.

5.5 Rol de los padres de familia y de las APAFAS

Durante el año escolar, los centros educativos de FYA realizan diferentes reuniones (según cronograma) con los padres de familia para tratar diferentes temas relacionados a la escuela. Los padres de familia antes de matricular a sus hijos, en alguna escuela de FYA, conocen el compromiso que deben asumir durante todo el año escolar. Asimismo saben que si algún padre de familia no participa en las reuniones, asambleas, o actividades programadas por la APAFA y la Dirección del colegio se les llama la atención y se conversa con él hasta lograr que participe.

"Los padres de familia que no quieren participar, no matriculan a sus hijos en FYA porque saben que tiene que colaborar...la exigencia es muy fuerte, si no puede asistir el padre o la madre tiene que enviar a alguien como por ejemplo algún familiar..."(Entrevista con personal de la Oficina Central de FYA)

"...no se han presentado mucho casos en que los padres de retiren después de saber que tiene que trabajar. Se entusiasman mucho, después les gusta porque ven el colegio limpio, bonito, ordenado y organizado" ..."(Entrevista con personal de la Oficina Central de FYA)

Por ejemplo, en el centro educativo FYA 1 se reúnen los días domingos en asamblea. Los días sábados y domingos, los padres de familia realizan la limpieza del colegio. Durante el mes de marzo (antes que se inicie el año escolar) y agosto (antes que terminen las vacaciones de medio año) los padres limpian y arreglan la escuela. Asimismo, en este centro educativo, los padres de familia se organizan en grupos para preparar diariamente el desayuno.

En este centro educativo, al igual que en la mayoría, después que la directora informa a los padres de familia sobre la propuesta educativa del colegio, tienen que firmar un compromiso donde se comprometen principalmente a: Aceptar y apoyar el ideario del colegio; Cumplir con el reglamento interno; Colaborar con el personal docente; Asistir a reuniones y actividades de la APAFA y de la dirección del colegio; y Apoyar la formación en valores, ética y religiosa de su hijo (a)

Adicionalmente, los padres de familia tienen que firmar el siguiente documento:

Yo, _____ Padre/Madre del alumno(a) _____: he sido informado de la propuesta educativa del CE FYA 1 y me comprometo a colaborar es esta tarea asumiendo mi responsabilidad como padre/madre. Por ello firmo este compromiso, que me invita a participar de manera responsable en todas las actividades convocadas por la Dirección del Colegio, profesores o APAFA, en caso contrario **ACEPTO PERDER LA VACANTE** en el CE.

Del mismo modo que, en el caso del colegio FYA 1, en los demás colegios de la misma institución existen un compromiso de participación entre los padres de familia y el colegio.

Adicionalmente, a la participación de los padres de familia en reuniones y su participación en la construcción y mantenimiento de la escuela, también controlan la asistencia y puntualidad de los docentes. Sin embargo, también se debe mencionar que el centro educativo organiza para los padres de familia talleres y programas para lograr que participen activamente en la educación de sus hijos (especialmente aquellos con dificultades de aprendizaje).

Según los resultados de la encuesta a docente, tanto para los docentes de las escuelas de FYA como para los docentes de las públicas es "muy útil" tener reuniones con los padres de familia (81% de los docentes de FYA versus el 59% de los docentes públicos). El promedio de porcentaje de padres con quienes se reúnen los docentes en forma personal en el caso de las escuelas de FYA es de 68 frente al 54 de las escuelas públicas.

Cuadro No. 37
Grado de utilidad de las reuniones con los padres de familia y el promedio de padres con quienes se reúne el docente
(Porcentaje)

Indicador	Colegio de Fe y Alegría	Colegios públicos
Grado de utilidad de las reuniones con los padres de familia		
Muy útiles	81	59
Útiles	15	35
Poco útiles	1	5
Inútiles	1	0
No responde	1	0
Base	91	470
Promedio de porcentaje de padres con quienes se reúne en forma personal	68	54
Porcentaje de padres con quienes se reúne en forma personal		
Entre 2 y 40%	13	33
Entre 41 y 70%	38	38
Entre 75 y 100%	47	26
Base	90	457

Fuente: Encuesta a docentes del nivel primario de colegios de FYA. Instituto APOYO, 2001
Encuesta a maestros en actividad del sector estatal. GRADE, 1998.

En general, las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) de los colegios de FYA como de los colegios públicos cumplen las mismas funciones. En la mayoría de los centros educativos las APAFA representan una de las principales fuentes de financiamiento para realizar una serie de gastos. Los ingresos con que cuentan las APAFA los obtienen principalmente a través del pago que realizan los padres de familia en la matrícula.

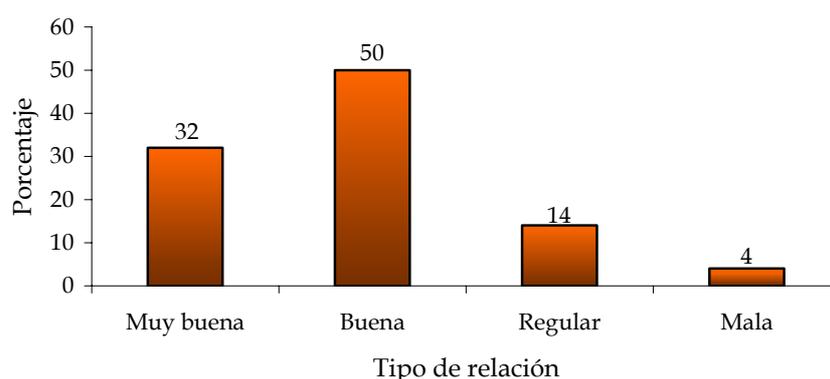
Adicionalmente a este pago, estas asociaciones realizan durante el año actividades profundas o solicitan el pago a los padres de cuotas extraordinarias.

Entre los gastos a ser financiados por las APAFA se encuentran: el mantenimiento y reparación de las instalaciones e infraestructura del centro educativo, la adquisición de bienes de consumo (adquisición de materiales de oficina y para el dictado de clases como tiza, hojas, papelógrafos, lapiceros, entre otros) y bienes de capital (la adquisición de mobiliario -carpetas y sillas- que contribuya al dictado de clases y la contratación de personal adicional para el centro educativo). Invirtiéndose en el mantenimiento y reparación de las instalaciones y la infraestructura del local escolar un gran porcentaje de los ingresos recaudados. Sin embargo, se debe mencionar que, los recursos económicos con los que cuentan las APAFA son muy escasos lo cual trae como consecuencia que no se puedan cubrir gran parte de las necesidades de los centros educativos. Dicha situación se agrava dependiendo de la ubicación del centro educativo y del nivel socioeconómico de los padres de familia.

En los colegios de FYA, los miembros de la APAFA como los padres de familia, participan en la supervisión del desempeño de los docentes, del director del centro educativo, se aseguran que el colegio cuente con todos los materiales educativos necesarios para el desarrollo de las sesiones de clase, entre otras cosas.

Un punto importante a ser analizado respecto a las APAFA, es el tipo de relación que estas mantienen con los directores de los centros educativos, las cuales en muchos casos no son buenas. Así, el 50% de los directores de FYA encuestados indicaron que tienen una buena relación con la APAFA de su colegio.

Gráfico No. 3
Tipo de relación del director con la APAFA
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta a directores de colegios de FYA . Base=22
Instituto APOYO, 2001

Sin embargo, el 45% mencionó que en el colegio que dirigen han habido problemas con la APAFA. Los principales problemas se registran en el manejo y orientación de los fondos disponibles. Así, el 60% afirmó que ha habido un uso indebido de los recursos. Otro

problema presente en los colegios es que la APAFA quiere interferir en la administración de la escuela y en los aspectos pedagógicos de la misma (30% y 20% respectivamente). Según los directores, el 45% ha escuchado o conoce sobre algún caso de corrupción en algún colegio de FYA. Entre los casos de corrupción mencionados por el director se encuentra principalmente problemas relacionados a malos manejos de los fondos.

Cuadro No. 38
Tipo de problemas entre el director de la escuela y la APAFA
(Porcentaje)

	%
En la escuela, han habido problemas con la APAFA	45
Base	22
Tipos de problemas que haya tenido con la APAFA (*)	
Uso indebido de los recursos	60
Quieren interferir en administración del CE	30
Intromisión en aspectos pedagógicos	20
No coordinan con la directora	10
Quieren cobrar más por concepto de APAFA	10
Crean desconfianza hacia los auxiliares del CE	10
Quieren manipular a los padres más humildes	10
Otro	30
Base	10

(*) Tipo múltiple

Fuente: Encuesta a directores de colegios de FYA
Instituto APOYO, 2001.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Los colegios de FYA presentan mejores resultados en las pruebas de rendimiento y en los indicadores de eficiencia interna que los colegios públicos.
 - Los resultados muestran claramente que los colegios de FYA son mejores que los colegios públicos en los indicadores de eficiencia interna seleccionados para el presente estudio: tasa de asistencia con extraedad, tasa de conclusión, tasa de aprobados, y el índice global de escolarización.
 - Se encontró también que los colegios de FYA muestran mejores promedios de rendimiento que los alumnos de los colegios públicos en las dos áreas de desarrollo evaluadas (Comunicación Integral y Lógico Matemática). Estas diferencias de rendimiento encontradas son significativas estadísticamente.
 - Los resultados encontrados muestran que los promedios de rendimiento de los colegios de FYA son muchos más cercanos a los promedios de rendimiento obtenidos por los colegios privados que a promedios de los colegios públicos, siendo incluso mejores en algún caso.
 - Estos resultados podrían estar explicados en parte por la atracción que estos colegios ejercen sobre padres de familia más responsables. Siendo los colegios de FYA los de mejor reputación y a la vez los que demandan mayor dedicación, es muy probable que tanto los padres de familia como los alumnos sean los “mejores” de la zona.
 - Sin embargo, aún considerando que los colegios de FYA atraigan a los mejores niños de las zonas, cabe notar que buscan también atraer a los más pobres y sólo trabajan en las zonas más pobres y marginales de las ciudades. De hecho el análisis de los resultados de las pruebas de rendimiento compara distritos únicamente pobres en el caso de los colegios de FYA con una muestra de todos los distritos de Lima y Callao en el caso de colegios públicos y privados. Debido a ello es posible concluir que los colegios de FYA presentan mejores resultados en cuanto a logros académicos que los colegios públicos.

2. Componentes del sistema educativo de FYA:
 - ✓ Niños
 - En algunos colegios de FYA se realiza selección de alumnos por diferentes motivos (presión de docentes, de los padres de familia, mayor demanda), aunque esto contradice el objetivo de FYA que es llegar a los más pobres y excluidos del sistema educativo.
 - Los indicadores de trabajo de los niños indican que son los alumnos de los colegios de FYA quienes en mayor proporción realizan algún trabajo remunerado o realizan algún trabajo familiar no remunerado en comparación a los alumnos de los colegios públicos.

 - ✓ Docentes
 - En relación los docentes de los colegios de FYA parece ser que no son mejores al momento de entrar a los colegios de FYA, tienen una formación docente y el nivel socioeconómico similar. Una diferencia que se encontró, aunque no muy

importante fue el promedio de años de experiencia como docente, teniendo los docentes del sector estatal dos años más ejerciendo la docencia que los que trabajan en las escuelas de FYA.

- Dentro de las características socioeconómicas del docentes se encontró que aunque los docentes de las escuelas de FYA tiene en menor porcentaje un trabajo adicional comparado a los docentes del sector público, hay diferencias con respecto al nivel de ingreso familiar (percibiendo en promedio mayores ingresos los hogares de los docentes de FYA). Así también se encontró que los docentes de FYA en promedio dedican un mayor número de horas a la enseñanza en sus respectivos colegios, y dedicación un menor número de horas a su trabajo adicional.
- Los docentes de FYA de los colegios públicos se perciben diferentes a los docentes de los colegios públicos y manifiestan estar más satisfechos con una serie de aspectos de su trabajo.

✓ Recursos

- Los colegios de FYA reciben recursos adicionales a los que el MED les proporciona. La Oficina Central de FYA es una de las instituciones que brinda recursos a los colegios, adicional a la ayuda que recibe de instituciones privadas y de las congregaciones religiosas, pero ésta es principalmente de capacitación a los docentes e infraestructura.
- Adicionalmente, los colegios de FYA logran captar recursos realizando diferentes actividades, lo cual puede ser también realizado por los demás colegios públicos.
- Las escuelas de FYA, a diferencia de las públicas en general, cuentan con ambientes y materiales educativos adecuados para el desarrollo de las sesiones de clases. Ello, a pesar de que reciben menos mobiliario y materiales de parte del MED. El buen estado de la infraestructura, así como la disponibilidad de mobiliario, ambientes y materiales adecuados se explica principalmente por el apoyo que obtiene de instituciones privadas, de congregaciones religiosas y del esfuerzo de los propios padres de familia.

3. Gestión

- Los colegios de FYA seleccionan a sus docentes aunque del análisis comparado de los docentes de los colegios de FYA con los de los colegios públicos no se encontraron diferencias significativas directamente observables en cuanto al perfil de los docentes, excepto por una diferencia en años de experiencia. Ello coincide con lo manifestado por los representantes de FYA en cuanto a que buscan mayormente docentes jóvenes para luego formarlos dentro del programa.
- En los colegios de FYA la supervisión, monitoreo y evaluación de los docentes son considerados de vital importancia y por tanto se realiza un importante y continuo esfuerzo de supervisión y evaluación de sus docentes. Este es llevado a cabo principalmente por el director y el sub director de la propia escuela aunque es guiado y complementado por el programa de FYA. Los docentes confían además en las evaluaciones que se les realiza y éstas son ampliamente compartidas con ellos.

- Aunque los colegios de FYA están limitados por las mismas reglas del sistema público en cuanto a la imposición de sanciones, en ellos se realiza también un importante esfuerzo por corregir las faltas que se detectan en el desempeño de sus docentes. La sanción que se aplica a los docentes que cometen alguna falta es más una sanción moral a través de cartas de compromiso para no volver a cometer tal falta, conversaciones entre el docente y el director y presión de todos los miembros del colegio.
- Cabe destacar que si fallan todos los esfuerzos de los miembros de la escuela y las faltas del docente persisten, interviene la Oficina Central de FYA. Así, existe la posibilidad inclusive de despido si el docente comete faltas en forma reiterada y luego de un intensivo trabajo de la Oficina Central de FYA con los Organismos Intermedios.
- En los colegios de FYA no existen incentivos monetarios a los docentes. Sin embargo, los incentivos no monetarios son muy importantes en estos colegios, en particular las capacitaciones y actualizaciones (a cargo del propio programa de FYA), la mística, el trabajo en equipo, reconocimiento al docente por su trabajo, acompañamiento al trabajo del docente, y el sentido de pertenencia a la institución. Estos aspectos son identificados por los docentes como muy importantes para su trabajo en la escuela.
- El rol de los padres de familia es otro de los elementos fundamentales. Ellos, guiados por la dirección del colegio, participan activamente en la educación de sus hijos y el cuidado de la escuela.
- Finalmente, uno de los aspectos más importantes de la gestión de los colegios de FYA permite al centro educativo tener la capacidad de liderazgo y creatividad, tanto en aspectos pedagógicos, como de personal y relación con los padres de familia. Sin embargo, cabe notar que el programa de FYA realiza una labor intensiva de guía y acompañamiento a las direcciones de sus colegios y sobretodo.

4. ¿Que se puede replicar en los colegios del sector público?

Si bien se encuentra que muchos de los aspectos positivos de la gestión de los colegios de FYA responden directamente a las características especiales de dicha institución, hay mucho también de lo que se puede aprender e intentar replicar en los colegios del sector público en general.

- La mejor labor y disposición de los docentes de los colegios de FYA responde al esfuerzo intenso y dedicado de supervisión y evaluación continua de los docentes. Esta tarea, llevada a cabo principalmente por la propia dirección del colegio, podría ser replicada en los colegios públicos en general. Sin embargo, tanto la supervisión como la evaluación de los docentes debería de hacerse por personal capacitado y que tengan la confianza de los docentes, como es el caso en los colegios de FYA.
- Es necesario brindar más y mejor capacitación y actualización a los docentes. Se deben realizar además esfuerzos por lograr que el docente se sienta reconocido, acompañado, que pueda tener una relación horizontal y comunicativa con el director y con los demás docentes.

- Es necesario otorgar una mayor importancia al rol de los padres de familia, no sólo en aspectos de manejo de recursos e infraestructura sino también haciéndolos más partícipes y responsables de los aspectos propiamente educativos y de control y relación con los docentes.
- Otro de los aspectos claves es el fortalecimiento de los directores. Ellos deben ser realmente autoridades dentro del colegio y contar con el apoyo y respecto de los miembros de la comunidad educativa escolar. Sin embargo deben además contar con una buena relación y un apoyo significativo por parte de los representantes del sector. Para ello es imprescindible el previo fortalecimiento de los directores y personal de los órganos intermedios y la reorganización del sector.
- Se debe crear un clima donde haya trabajo en equipo y respecto mutuo entre la dirección, los docentes, alumnos y padres de familia.
- Si bien en los colegios de FYA el respeto y confianza en la supervisión, evaluación y sanción así como el buen ambiente de trabajo en general podrían estar relacionados a la figura religiosa que representa el director que pertenece a una congregación, ello no impediría analizar otros mecanismos que cumplan un rol similar. En los colegios públicos se podría por ejemplo atar la supervisión y evaluación a sanciones y premios de otro tipo (monetario por ejemplo) y cambiar las reglas de juego de tal forma que se logre una mayor credibilidad y transparencia en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (1997). Perú : *La educación en una Encrucijada: Retos y Oportunidades para el siglo XXI*. Lima, Perú,

Díaz, Hugo; Jaime Saavedra. *La carrera del maestro en el Perú factores institucionales, incentivos económicos y desempeño*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo, Consorcio de Investigación Económica y Social.

Grade. (1999) *La Carrera de Maestro: Factores Institucionales, Incentivos Económicos y Desempeño*. Lima, Perú,

Guadalupe, César; José Rodríguez; Juan Pablo Silva. (1999). *Pautas para el Desarrollo y uso de indicadores del sistema educativo*. Lima, Perú,

Guadalupe, César. (2001). Evolución de los principales indicadores de la educación primaria y secundaria escolarizada de menores 1993-1998. Lima, Perú: Programa Especial Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana, Ministerio de Educación.

Instituto APOYO. (2000). Evaluación de los Efectos y Resultados Intermedios del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria – MECEP. Lima, Perú,

McMeekin, R.W.; Marcela Latorre, Francisca Zeledón. (2001). *Instituciones dentro de las organizaciones escolares*.

Mealla, Eloy. *ONGs y Administración Pública: la experiencia de Fe y Alegría*.

Montero, Carmen y et. al. (2001). *La escuela rural: Modalidades y prioridades de intervención*. Lima, Perú: Programa Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria, Ministerio de Educación.

Ortiz de Zevallos, Gabriel; Pierina Pollarolo. (2000) *Task Forces Agenda para la primera década, Educación*. Lima, Perú: Instituto APOYO.

Programa Educación Rural y Desarrollo Magisterial. (2001). *Consultoría para la evaluación de los procesos institucionales existentes en el sector para la atención efectiva de la escuela rural, primera fase*. Lima, Perú. Ministerio de Educación.

Saavedra, Jaime; Pablo Suárez. (2001). *El Financiamiento de la Educación Pública en el Perú: el Rol de las Familias*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo.

Swope, John; Marcela Latorre. *Comunidades Educativas Donde Termina el Asfalto, Escuelas Fe y Alegría en América Latina*. Santiago, Chile: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación.

Swope, Jhon, Marcela Latorre, Francesca Zeledón. (1998). *Fe y Alegría, un sistema Eficiente en Educación Primaria en América Latina*. Santiago de Chile: CIDE

Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Educación. (2001) *Fe y Alegría: Una alternativa educativa de calidad para los empobrecidos*. Lima, Perú: Primer Seminario Internacional "Investigación para una mejor educación".

Uribe M., Consuelo (2001) *"Pasemos al tablero"*. Bogota, Colombia: Centro Editorial Javeriano

Vos, Rob. (1996). Educational Indicators: What's To Be Measured? Working Paper Series I-1. Washington D.C.,