

Este estudio, que corresponde al área de "Financiamiento, gestión y administración de la educación", contó con el asesoramiento de Carlos N. Malpica Faustor y Serge Péano

Informe de Investigación del IPE No. 104

La educación privada en Lima Metropolitana

Hugo Díaz Díaz
Vicente Huayte Ramírez
Francisco Farro Custodio
José Távara Alvarado

París 1995

UNESCO: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación

La educación privada en Lima Metropolitana

Los puntos de vista y opiniones expresados en este volumen son de responsabilidad de los autores y no representan necesariamente los puntos de vista de la UNESCO o del IPE. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Secretaría de la UNESCO, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. Se emplean los nombres que tenían los países y territorios cuando se preparó el presente informe.

Los costos de este estudio han sido cubiertos mediante subsidios otorgados por la UNESCO y contribuciones voluntarias de varios Estados Miembros de la UNESCO cuya relación aparece en el reverso de la cubierta posterior de este volumen.

Este volumen ha sido editado utilizando las facilidades de computación del IPE.
Las copias han sido impresas y encuadernadas en los talleres del IPE.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
7 - 9 rue Eugène-Delacroix, 75116 París

Portada diseñada por:
Thanh-Hoa Desruelles

© UNESCO Mayo 1995

IPE/kof

Presentación

A fines de 1991, funcionarios del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) tomaron contacto con egresados peruanos de dicha Institución para promover la formación de una asociación destinada a contribuir al debate y desarrollo de la educación peruana mediante estudios, capacitación e intercambio de experiencias.

La Asociación Peruana de Egresados del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación se formó en 1992 y una de sus primeras actividades fue la concertación con el Sr. Carlos Malpica, funcionario del IPE, para realizar un estudio sobre la educación privada en el Perú. Dicho estudio debería permitir una tipificación de los distintos centros de enseñanza que funcionan en la capital del país, con miras a coadyuvar al diseño de una política educativa para este sector de enseñanza.

La educación privada en el Perú representa alrededor del 15% del total de la matrícula del sistema educativo. Su mayor participación se da en la educación inicial escolarizada, en las modalidades de educación técnica y de calificación de adultos, y en las universidades. Hay que reconocer que su contribución a la satisfacción de necesidades educativas habría podido ser mayor si se hubiese diseñado políticas para promover su desarrollo.

En la perspectiva actual del país, es decir, la de tener que enfrentar el desarrollo con recursos públicos limitados, el replanteamiento de los papeles del Estado y de la sociedad civil en la educación cobra gran importancia. La tesis consensual es disminuir la carga que tiene el Estado en la atención de determinados niveles y sectores de población, para que mejore la calidad del servicio que se ofrece en la educación estatal.

El conocimiento de la escuela pública es relativamente amplio y en el que más se ha profundizado. Lamentablemente, la educación privada ha sido un tema poco explorado por los investigadores y el propio

Ministerio de Educación, lo que ha impedido la formulación de políticas que orienten su desarrollo.

Creemos que este estudio contribuye a lograr dicho propósito al tratar de caracterizar los principales tipos de centros de enseñanza privada que funcionan en la ciudad de Lima, capital del Perú, en sus diversos aspectos: estructuras, personal, procesos administrativos, pedagógicos y financieros.

El estudio comprende seis capítulos. En el primero se plantean los objetivos, hipótesis y metodología de la investigación. Su elaboración ha demandado la revisión de fuentes documentales, la aplicación de cuestionarios a directivos, docentes y padres de familia de 25 centros de educación privada y a nueve especialistas en el tema.

El capítulo II presenta una visión del país y el sistema educativo en cuanto a su estructura por niveles y sistema de administración. En el capítulo III se analiza el papel del Estado y del sector privado en la oferta de oportunidades educativas, tanto a nivel del país como de Lima Metropolitana.

En el cuarto capítulo se inicia el estudio detallado de los centros educativos privados: su normatividad básica, los tipos de centros que funcionan y las instituciones representativas de la enseñanza privada en el país. El estudio se profundiza en el capítulo V, que trata sobre la dinámica de la gestión de los centros educativos. Concretamente, se describe el papel de los diversos agentes educativos, se analiza las estructuras de gestión administrativa y pedagógica, los aspectos de infraestructura, así como los económicos y financieros.

El estudio culmina en el capítulo VI con una tipificación de los cinco principales tipos de educación privada que funcionan en la capital del país. En cada uno de ellos se ha encontrado rasgos especiales y otros que son comunes; también se ha identificado el papel que vienen cumpliendo en la atención de diferentes sectores de la población.

La realización del estudio ha supuesto superar algunas dificultades importantes. En primer lugar, el temor de muchos centros educativos de proporcionar información sobre determinados aspectos de su funcionamiento, especialmente en lo referente a ingresos y gastos, debido a que en los momentos en que se aplicaba los cuestionarios (1992), la educación privada era objeto de medidas de estricto control y de amenazas de sanción por parte del gobierno. En segundo lugar, la falta de referencias documentales y estadísticas que permitiesen un conocimiento más pormenorizado y actualizado de la situación de la enseñanza pública y privada. En muchos casos sólo se ha trabajado con

estimaciones, debido a la falta de estadísticas oficiales. Hubiese sido deseable que se entrevistara a una mayor proporción de padres de familia y docentes, pero en el trabajo de campo nos encontramos con muchas dificultades para lograr su colaboración.

Para contrarrestar estas dificultades se optó por ampliar las referencias testimoniales, entrevistando a un grupo de especialistas comprometidos con la educación privada en el Perú, quienes hicieron valiosos aportes.

Ellos fueron:

Eduardo Palomino T.	Ex-Presidente del Consorcio de Centros Educativos Católicos
Mary Losada T.	Presidenta de la Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares
Andrés Cardó Franco	Ex-Ministro de Educación
Isaac Falcón V.	Director del Colegio Peruano Británico
Guillermo Sánchez Moreno	Asesor del Colegio Cooperativo Holy Trinity
José Dextre G.	Vicepresidente de la Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares
José Jordán M.	Director del Colegio Franklin D. Roosevelt
Lincoln Palacios M.	Asesor financiero-contable del Consorcio de Centros Educativos Católicos y de la Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares
Percy Tueros B.	Ex-Director de Lima Metropolitana

Indice

Presentación	v
Capítulo I: La investigación y sus alcances	1
Capítulo II: Marco global del sistema educativo	11
Capítulo III: El Estado y el sector privado en la atención de necesidades educativas	21
Capítulo IV: Los centros educativos	33
Capítulo V: Dinámica de gestión de los centros educativos privados	46
Capítulo VI: Hacia una caracterización de los centros educativos privados	111

Capítulo 1

La investigación y sus alcances

El mundo de la educación privada es poco conocido; sólo se dispone de trabajos parciales que muestran aspectos de su organización, cobertura o estilos pedagógicos. Se carece de estudios que permitan caracterizar los diversos tipos de enseñanza privada, las características de la gestión administrativa y pedagógica, así como de las formas de financiamiento. Estas carencias dificultan la definición de política en este importante campo.

El ámbito cubierto por esta investigación es la ciudad de Lima. La investigación busca responder a interrogantes como los siguientes:

- a. ¿Cuáles son las experiencias exitosas en materia de organización y gobierno de los centros educativos privados en Lima Metropolitana, y cuáles son susceptibles de ser transferidas para ampliar la cobertura y mejorar la calidad del servicio educativo peruano?
- b. ¿Cuáles son las características básicas de la gestión y organización administrativa y pedagógica de los diversos tipos de educación privada que se ofrece en Lima Metropolitana, y qué los distingue de los centros educativos estatales?
- c. ¿Cómo operan los elementos personales, materiales y el régimen económico- financiero en los centros educativos privados?
- d. ¿Cuáles son los resultados educacionales y económico-financieros que se obtienen en la educación privada?

Objetivos

Objetivo General

Estudiar los diferentes modelos de organización y gestión administrativa y pedagógica de los centros educativos privados de educación inicial, primaria y secundaria que funcionan en Lima Metropolitana.

Objetivos Específicos

- a. Identificar y analizar los criterios que rigen la organización y gobierno de los centros educativos privados que funcionan en Lima Metropolitana.
- b. Analizar la forma como operan e interactúan los elementos personales (alumnos, docentes, padres de familia, promotor y comunidad), los elementos materiales (instalaciones, equipos y recursos didácticos) y el régimen económico-financiero de los centros educativos privados de Lima Metropolitana.
- c. Analizar los resultados educacionales y económico-financieros que se observa en la educación privada.
- d. Elaborar una tipología de las características fundamentales de los diversos centros de enseñanza privada que funcionan en Lima Metropolitana.

Hipótesis

- a. La normatividad del Ministerio de Educación como mecanismo regulador de la educación privada, así como de las relaciones entre la educación privada y los padres de familia, en lugar de constituir un factor dinamizador del desarrollo y expansión de los servicios educativos es un elemento retardatario.
- b. Los procesos de toma de decisiones consensuales no parecen ser suficientes ni efectivos para resolver los problemas de gestión en un centro educativo privado. Los promotores ejercen una influencia directa en la gestión y gobierno de los centros educativos y las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) tienen una influencia relativa.

- c. La calidad del servicio educativo de un centro educativo privado está en relación directa con el nivel de ingresos de los padres de familia y la capacidad instalada del centro educativo.
- d. La mayor intervención de la comunidad en el financiamiento de los centros educativos privados se daría en los centros educativos de Fe y Alegría.

Características de los centros educativos de la muestra

Lima es el departamento donde se concentra el mayor esfuerzo privado en la atención de la matrícula, representando el 50.5% del total privado nacional. La segunda ciudad en términos de cobertura es Arequipa, con el 6.7% del total.

Cuadro 1. Matrícula privada total y en Lima Metropolitana, año 1992

Modalidad educativa	Total país	Lima Metrop(*)	Resto país	% Part Lima
Inicial	102.061	63.006	39.055	61.7
Primaria menores	485.410	228.166	257.244	47.0
Secundaria menores	286.839	150.717	136.122	52.5
Total	874.310	441.889	432.421	50.5

Fuente: Ministerio de Educación. Dirección de Estadística.
(*) Incluye la Provincia Constitucional del Callao.

La muestra comprende el estudio de veinticinco centros educativos no estatales; ocho de carácter laico y diecisiete de carácter católico. De los primeros, seis son centros particulares autofinanciados y dos de gestión cooperativa. Entre los centros educativos católicos, nueve son autofinanciados y ocho de gestión mixta; cuatro de estos últimos pertenecen a la Asociación Fe y Alegría, y los otros cuatro son colegios parroquiales.

Cuadro 2. Características de los centros educativos seleccionados

Indicador	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parro- quial	Fe y Alegría	
Total centros educativos	6	2	9	4	4	25
Alumnos/sección	22	33	45	40	33	39
Alumnos/docente	15	17	22	25	31	22
Alumnos/centro educativo	253	831	824	1197	1188	806
<i>Turnos de funcionamiento</i>						
- Mañana	6	2	9	4	4	25
- Tarde	-	-	4	-	3	7
- Noche	-	-	1	-	1	2
<i>Niveles de educación ofrecidos</i>						
- Inicial	2	2	6	4	-	14
- Primaria	6	2	9	4	4	25
- Secundaria	6	2	9	4	3	24
- Ocupacional	-	-	1	-	2	3

Los centros educativos más grandes, con mayor número de alumnos por sección y alumnos por docente son los católicos. En promedio los centros educativos parroquiales tienen una matrícula de 1,197 alumnos, con una carga por sección de 40 alumnos y una carga docente de 25 alumnos. En las escuelas de Fe y Alegría, el promedio es de 1,188 alumnos, con una carga por sección de 33 alumnos y una carga por docente de 31 alumnos. En los centros educativos católicos no subvencionados hay 824 alumnos promedio por escuela, con 45 alumnos por sección y 22 por docente.

En lo que respecta a los centros cooperativos, el promedio de matrícula es de 831 alumnos, con 33 alumnos por sección y 17 por docente. Finalmente, en los centros particulares autofinanciados hay 253 alumnos por centro educativo, con una carga de 22 alumnos por sección y de 15 por docente. Cabe indicar que, en el caso de Fe y Alegría, uno de los locales empezó a funcionar desde 1990, ofreciendo sólo educación primaria hasta 1992; por lo tanto, el promedio de alumnos por centro educativo tendería a aumentar.

Cuadro 3. Matrícula, personal docente, secciones y carga docente

Centro educativo	Matrícula				Profesores				Secciones				Carga docente				Años de antigüedad
	Ini	Pri	Sec	Tot	Ini	Pri	Sec	Tot	Ini	Pri	Sec	Tot	Ini	Pri	Se	Tot	
<i>Estrato Bajo</i>	239	3303	2381	5923	8	97	103	208	8	84	68	160	27	31	20	27	
Laico 01	37	116	132	285	2	7	8	17	2	6	5	13	19	17	17	17	11
Laico 02	-	120	49	169	-	9	6	15	-	6	2	8	-	13	8	11	19
Parroquial 01	202	911	696	1809	6	27	30	63	6	24	20	50	34	34	24	29	26
Fe y Alegría 01	-	232	-	232	-	6	-	6	-	-	-	6	-	39	-	39	3
Fe y Alegría 02	-	1106	909	2015	-	30	35	65	-	24	20	44	-	37	26	31	15
Fe y Alegría 03	-	818	595	1413	-	18	24	42	-	18	21	39	-	45	25	34	8
<i>Estrato Medio</i>	845	6311	6110	13266	29	205	300	534	24	159	159	345	27	29	20	24	
Laico 03	-	236	309	545	-	10	16	26	-	7	9	16	-	24	19	21	14
Laico 04	-	163	163	326	-	8	10	18	-	6	6	12	-	20	16	18	41
Laico 05	-	99	117	216	-	7	9	16	-	6	5	11	-	14	13	14	9
Laico 06	-	111	142	253	1	8	11	19	-	6	5	11	-	14	13	13	39
Parroquial 02	38	482	431	951	1	12	166	29	1	12	10	23	38	40	27	33	57
Parroquial 03	38	352	273	663	2	10	18	30	2	7	6	15	19	35	15	22	13
Parroquial 04	124	740	567	1431	5	26	24	55	3	18	15	36	25	28	24	26	28
Católico 01	-	317	468	785	-	9	16	25	-	6	10	16	-	35	30	31	57
Católico 02	85	385	350	820	3	14	23	40	3	12	10	25	28	28	15	21	13
Católico 03	30	599	481	1110	1	18	26	45	1	14	10	25	30	33	19	25	15
Católico 04	27	383	386	696	1	12	15	28	1	7	10	18	27	24	26	25	s/1
Católico 05	398	398	231	1027	12	12	12	36	9	9	5	23	33	33	19	29	36
Católico 06	-	892	752	1644	-	24	34	58	-	18	17	35	-	37	22	28	57
Católico 07	90	481	436	1007	3	13	17	33	3	12	10	25	30	37	26	30	36
Fe y Alegría 04	-	519	574	1093	-	12	26	38	-	12	17	32	-	43	22	29	27
Cooperativo 01	15	254	430	699	1	10	27	38	1	7	14	22	15	25	16	18	38
<i>Estrato Alto</i>	362	1143	1139	2644	14	43	70	127	8	30	30	68	23	29	20	23	
Católico 08	43	494	399	936	2	17	21	40	2	12	10	24	22	29	19	23	16
Católico 09	285	293	268	846	10	8	9	27	5	6	5	16	29	37	30	31	56
Cooperativo 02	34	356	472	862	2	18	40	60	1	12	15	28	27	20	12	15	26
Total	1446	10757	9630	21833	51	345	473	874	40	273	257	573	27	30	20	25	

De los centros educativos seleccionados, 14 ofrecen tres niveles de educación -inicial, primaria y secundaria-; diez brindan educación primaria y secundaria, y uno sólo educación primaria. Tres centros educativos católicos -uno autofinanciado y dos de Fe y Alegría- ofrecen, además, cursos de educación ocupacional en turnos vespertino o nocturno, destinados a la calificación para el trabajo de jóvenes y adultos.

Todos los centros parroquiales y cooperativos brindan educación inicial, no así los de Fe y Alegría. En el caso de los centros autofinanciados, laicos y católicos, uno y seis colegios, respectivamente, brindan este servicio.

Según el área de localización identificada en función de criterios socio-económicos, se puede decir que seis centros funcionan en *áreas de estrato socio-económico bajo*, en los denominados "Conos" de Lima, que son zonas urbano-marginales donde habita la mayor parte de la población limeña. Los alumnos que asisten a dichos centros viven cerca de ellos y, generalmente, son hijos de obreros, de micro o pequeños empresarios o de empleados públicos de nivel no directivo. Algunos alumnos comparten sus estudios con actividades laborales que les permiten complementar los reducidos sueldos de sus padres, contribuyendo de esta forma al sostenimiento familiar.

Hay niños que pertenecen a familias muy pobres, con graves problemas de nutrición y salud, lo que influye en su rendimiento escolar. En las escuelas parroquiales y de Fe y Alegría se organizan actividades de reparto de desayuno escolar con el apoyo de organizaciones de cooperación de la Iglesia católica, Comité Americano de Remesas al Exterior (CARE), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y otras, así como con la participación de los padres de familia.

Entre los centros que funcionan en áreas de estrato socio-económico bajo, el más antiguo, uno parroquial, tiene 26 años, con una matrícula de 1,809 estudiantes en los tres niveles educativos; dos laicos autofinanciados se crearon hace 19 y 11 años, respectivamente; y los tres restantes de la red Fe y Alegría, hace 15, 8 y 3 años, respectivamente. En promedio, la carga docente de estos centros educativos es de 27 alumnos, mayor que la que se da en los centros educativos que funcionan en zonas de estrato medio (24) y alto (23).

Cuadro 4. Datos básicos del centro educativo

Centro educativo	Turno de funcionamiento										
	Mañana			Tarde				Noche			
	I	P	S	I	P	S	O	I	P	S	O
<i>Estrato Bajo</i>	3	6	3	-	-	2	2	-	-	-	1
Laico 01	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Laico 02	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Parroquial 01	X	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-
Fe y Alegría 01	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fe y Alegría 02	-	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-
Fe y Alegría 03	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X
<i>Estrato Medio</i>	9	15	15	-	3	3	1	-	-	-	1
Laico 03	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Laico 04	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Laico 05	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Laico 06	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Parroquial 01	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-
Parroquial 02	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Parroquial 03	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Católico 01	-	X	X	-	-	-	X	-	-	-	X
Católico 02	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Católico 03	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Católico 04	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Católico 05	X	X	X	-	X	X	-	-	-	-	-
Católico 06	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Católico 07	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-
Fe y Alegría 04	-	X	X	-	X	X	-	-	-	-	-
Cooperativo 01	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Estrato Alto</i>	2	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Católico 08	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Católico 09	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Cooperativo 02	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	14	24	21	-	3	5	3	-	-	-	2

I: Educación Inicial
S: Educación Secundaria

P: Educación Primaria
O: Educación Ocupacional

La mayor parte de los centros educativos estudiados están localizados en *áreas de estrato socio-económico medio* (16); en promedio, los centros católicos son los que tienen más antigüedad. Al igual que los alumnos de estrato bajo, la mayoría vive cerca del local escolar y pertenece a la clase media. Sus hogares no tienen muchas comodidades, pues buena parte de los padres de familia son empleados públicos con haberes reducidos por una crisis económica que se arrastra desde mediados de 1975 y se agudizó en los últimos años. Hay también, aunque en una proporción pequeña, padres de familia que son comerciantes o industriales con cierta holgura económica. Muchos de ellos tienen dificultades para pagar las pensiones de enseñanza oportunamente. Frente a esta situación, los centros educativos buscan aplicar diversas estrategias para asegurar la retención de los estudiantes y evitar que abandonen la escuela.

Un centro educativo católico autofinanciado y otro parroquial empezaron a funcionar hace 57 años y un laico hace 41 años. Dos colegios católicos, un laico y un cooperativo tienen entre 36 y 39 años de funcionamiento. Le siguen un parroquial y un Fe y Alegría (28 y 27 años), siendo el de menor antigüedad un laico con 9 años de antigüedad.

Todos los centros educativos funcionan en el turno de la mañana. En los turnos de la tarde y de la noche funcionan 7 y 2 centros, respectivamente. La educación inicial se brinda sólo en turno diurno en 14 centros educativos. La educación primaria se ofrece en 24 centros educativos en turno diurno y 3 en turno de tarde; la educación secundaria la brindan 21 centros educativos en turno diurno y 5 en turno de tarde.

El estudio incluyó tres centros educativos que funcionan en *áreas de estrato socio-económico alto*: dos católicos, creados en 1932 y 1967, y un cooperativo, que empezó a funcionar en 1967. En este caso, los ingresos familiares de los padres son de un nivel superior al promedio; lo mismo sucede con su nivel educativo: aproximadamente 8 de cada 10 padres tienen educación superior y dos secundaria completa; son empresarios o funcionarios de empresas privadas medias o grandes. Los centros educativos no están localizados, necesariamente, cerca de los hogares de muchos alumnos, aunque esta tendencia viene acentuándose. No obstante, hay que indicar que en zonas de estrato alto, y también en los estratos medio y bajo, se produce un fenómeno creciente de existencia de centros educativos muy cercanos unos de otros.

Metodología

Categorías de análisis

Para la investigación se definió estudiar las variables siguientes:

- a. Finalidades y objetivos de la institución escolar: ideario y perfiles.
- b. Alumnado: procedencia socio-económica, participación en la gestión, niveles de asistencia.
- c. Personal docente: calificación, situación laboral, experiencia, carga docente.
- d. Edificio escolar e instalaciones: propiedad, ubicación, capacidad de las aulas y de otras instalaciones, estado de conservación, servicios higiénicos, mobiliario y equipamiento, uso del material didáctico.
- e. Dirección y gestión: liderazgo, organización, procesos administrativos, mecanismos de información y comunicación, reglamentos internos, mecanismos y relaciones entre el centro educativo, la familia y la comunidad.
- f. Gestión y resultados educacionales: eficiencia académica, programación, ejecución y evaluación curricular, métodos de enseñanza, actividades co-curriculares.
- g. Financiamiento y costos: ingresos, gastos, pago de pensiones escolares.

Instrumentos de análisis

El estudio toma como referencia tres fuentes de información: documental, encuestas a una muestra de centros educativos y entrevistas a especialistas en educación.

Se aplicó tres tipos de cuestionarios: uno dirigido al director, otro al docente y otro al padre de familia. En cada centro se encuestó a tres personas. Antes de la aplicación de los cuestionarios se realizó una prueba en tres centros educativos de la capital, procediéndose posteriormente a los reajustes necesarios.

A fin de complementar la información recolectada por medio de los cuestionarios, se entrevistó a nueve destacados especialistas en educación, varios de ellos promotores directos de la educación privada en el país.

Para cada caso se elaboró guías de entrevista que permitieron profundizar el análisis de un determinado aspecto de la investigación.

Es conveniente indicar algunas de las limitaciones que confrontamos. Además de la falta de estudios sobre este sector de la enseñanza, se carece de estadísticas actualizadas que faciliten el análisis de aspectos tales como la eficiencia y calidad de la enseñanza, tanto a nivel estatal como privado. Por otra parte, se observó la renuencia de muchos encuestados a proporcionar información, particularmente la de carácter financiero. Finalmente, el hecho de que el país atravesase por un momento de transición legal: se discute un nuevo proyecto de Constitución que cambia sustancialmente la concepción y las formas de participación del Estado y de la sociedad civil en la educación; asimismo se trabaja en una nueva Ley General de Educación.

Capítulo II

Marco global del sistema educativo

El Perú y su crisis

Descripción territorial

El Perú está situado en la parte central occidental de América del Sur. Sus 1.285.216 km² lo ubican en el tercer lugar en extensión entre los países sudamericanos, después del Brasil y la Argentina.

El territorio peruano comprende tres regiones naturales: i) la costa, estrecha faja longitudinal que representa el 10.7% de la superficie total del país y se extiende entre el Océano Pacífico y los contrafuertes occidentales de la Cordillera de los Andes; ii) la sierra, representa el 31.8% del territorio nacional, está conformada por la Cordillera de los Andes, que constituye un escarpado montañoso que corre de sur a norte atravesando longitudinalmente al país, y ocupa una posición central entre la costa y la selva; y, iii) la selva, que abarca más de la mitad de la superficie del territorio y se sitúa al este de los Andes formando parte de la Hoya Amazónica.

Desde un punto de vista político-administrativo, el Perú se divide en 24 Departamentos además de la Provincia Constitucional del Callao, 188 provincias y 1,793 distritos que corresponden a las divisiones de primer, segundo, tercer y cuarto orden, respectivamente.

En el Departamento de Lima, donde se encuentra la capital del país, vive el 32% de la población total. Se estima que en 1993 su población es de 7.3 millones de habitantes y crece a una tasa promedio anual de 2.3%. En la última década, la migración hacia la capital y otras ciudades

de la costa se acentuó como consecuencia del crecimiento de la violencia subversiva creada por movimientos como Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru. Datos de la Conferencia Episcopal de Acción Social de la Iglesia Católica indican medio millón de desplazados por la subversión.

La denominada 'población en edad escolar', es decir, aquella comprendida entre 0 y 14 años, aumenta a un ritmo 3 veces menor que la que está en edad de trabajar, es decir, entre 15 y 64 años (0.9% vs 2.8%, respectivamente). Esta estructura de la pirámide demográfica se repite en otras ciudades peruanas y demanda una mayor cantidad de servicios de empleo y de calificación profesional de los jóvenes. Durante los últimos años, sin embargo, los nuevos empleos han representado sólo el 40% del crecimiento de la fuerza laboral.

Cuadro 5. Población del Departamento de Lima por grupos de edad 1990-1993-1995 (*) (en miles)

Grupo de edad	1990	1993	1995
Población Perú	21.550.0	22.904.0	25.854.0
Población Departamento Lima	6.840.4	7.323.7	7.668.7
% de participación	31.7	32.0	32.1
0-14 años	2.221.3	2.284.3	2.327.3
15-64 años	4.339.3	4.714.6	4.982.7
65 y más años	279.8	324.8	358.7

Fuente: INEI. *Compendio Estadístico* 1990-1991

(*) Incluye la Provincia constitucional del Callao.

Caracterización económico-social

El Perú es un país que atraviesa la crisis económica más grave de su historia republicana. El producto bruto interno per cápita ha descendido a niveles de fines de la década de los años cincuenta; el gasto social del país (menos del 5% del PBI) es casi la mitad del promedio latinoamericano (10% del PBI), el cual, a su vez, es menor que el promedio del mundo industrializado (23% del PBI). Los estudios sobre la pobreza realizados en el país revelan que un tercio de los 22.904.000 peruanos viven en

condiciones de extrema pobreza. Se estima que la tasa global de fecundidad es de 3.5 hijos por mujer y que la esperanza de vida es de 65 años.

La crisis económica ha obligado a adaptar las estructuras familiares para enfrentar la nueva situación. Este proceso de adaptación ha alterado actitudes, valores y expectativas. Hasta hace 30 años, la familia podía sostenerse con el ingreso exclusivo del jefe del hogar; ahora no es posible. Toda la familia debe enfrentar el problema de la supervivencia. Más aún, en la medida en que los trabajos estables se hacen cada vez más escasos ha sido preciso seguir reorientando el patrón de valores; es necesario ganarse la vida a como dé lugar¹.

La informalidad económica es creciente; se estima que el 46% de la población económicamente activa (PEA) pertenece al sector informal de la economía. Esto explica por qué el 75.9% de la fuerza de trabajo en la capital del país está subempleada, siendo los jóvenes quienes más sufren los problemas de desempleo y sub-empleo.

Según datos del Plan Nacional de Acción por la Infancia 1992-1995, la tasa de mortalidad infantil es la tercera más alta de América Latina después de Bolivia y Haití, estimándose en 80 por cada mil nacidos vivos y en 68 y 96 por mil nacidos vivos en el área urbana y rural, respectivamente. Unos 119 niños por mil mueren antes de cumplir los 5 años.

Frente a las graves manifestaciones de la crisis económica y social, el gobierno busca replantear el modelo de desarrollo que ha predominado en el país durante las últimas décadas. El nuevo modelo, que se enmarca en la corriente liberal, implica: i) la reducción drástica de la actividad empresarial del Estado, transfiriendo las empresas públicas y el capital que el Estado tiene en empresas mixtas al sector privado; ii) un programa de ajuste económico que permita hacer frente a los altos procesos inflacionarios que caracterizaron la economía peruana en los años ochenta, la reducción del déficit del gobierno central y el pago de la deuda pública externa, cuyo valor se estima en 21 mil millones de dólares; y, iii) la reorientación del esfuerzo estatal hacia los sectores sociales, desempeñando un papel compensatorio de las diferencias. Se busca, así, el funcionamiento de un Estado más pequeño pero eficaz.

1. Instituto de Investigación de la Defensa Nacional. *Educación para la pacificación*. Lima, 1991.

Caracterización socio-educativa

En las últimas décadas, el crecimiento de la matrícula en el sistema educativo, especialmente en las escuelas públicas, ha sido espectacular, desbordando las posibilidades de financiarla adecuadamente. La crisis económica ha agravado esta situación, como lo muestra el aumento de los índices de repetición y abandono escolar, el descenso de los niveles de escolarización entre los niños en edad de asistir obligatoriamente a la escuela y el deterioro del salario de los profesores. Un profesor que trabaja para el Estado ha visto reducir sus ingresos mensuales, en valores constantes (año base 1990 = 100), al 7% de lo que fue en 1965. Sólo en los últimos tres años, hasta julio de 1993, el poder de compra de estos salarios, medido en función del índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana, se redujo en 45%.

Los efectos de la crisis económica podrían perdurar durante los próximos 10 a 15 años. Por tanto, la situación de los sectores sociales, en particular la atención del estrato pobre de la población, corre el riesgo de seguir deteriorándose. Es por esta razón que las tesis que proponen un replanteamiento del papel del Estado y de la sociedad civil en la educación adquieren más apoyo. Se considera que, en caso contrario, cualquier proyecto de desarrollo educativo podría tornarse inviable. Se piensa, incluso, que no sólo se agravarían aún más los ya deficientes niveles de calidad de la escuela pública, sino que también disminuiría la capacidad del sistema para mantener los logros de escolarización alcanzados.

El estudio de soluciones eficaces y creativas a la perspectiva de escaso financiamiento del sector educación representa, en el Perú, una prioridad impostergradable, más aún si se tiene en cuenta que el país enfrenta otras urgencias no menos fundamentales como la extrema pobreza, los índices de desnutrición y mortalidad infantil, el narcotráfico, la violencia subversiva, la reactivación económica y el pago de la deuda externa.

La mayor presencia de la sociedad civil no sólo es indispensable en el control del proceso social; lo es también en la satisfacción de las necesidades educativas de la población, especialmente de la niñez. Se busca que la iglesia, los empresarios, los particulares asociados en cooperativas y los grupos de promotores, en convenio con el Estado o individualmente, participen más ampliamente aumentando la presencia privada en la cobertura de matrícula.

Es precisamente en el marco de una política de descentralización que en el Perú se debate la aplicación de un modelo de transferencia de la administración de centros educativos estatales a las instancias locales. Se trata de hacer más eficiente la gestión escolar e, indirectamente, aliviar la carga del Estado para permitirle derivar mayores recursos a fin de mejorar la calidad del servicio educativo. Paralelamente, aumenta la urgencia de alentar formulas de gestión educativa privada autofinanciada. Satanizada en unos momentos y desincentivada en su crecimiento, recurriéndose a normas centralistas, frondosas e inestables, y a considerar esta actividad como no lucrativa, la educación privada ha sido objeto de poca atención por parte del Estado.

Papel del Estado en la educación

La Constitución, la Ley de Educación 23384 y los reglamentos de los niveles y modalidades constituyen el marco jurídico fundamental de la educación. El Estado y la sociedad civil asumen mancomunadamente el deber de garantizar servicios educativos para toda la población del país, reconociéndose el principio de libertad de enseñanza. El derecho a la educación y a la cultura es inherente a toda persona humana; el Estado garantiza a los padres de familia el derecho a intervenir en el proceso educativo de sus hijos, así como a escoger el tipo y centro educativo para éstos.

El Estado administra directamente centros públicos de enseñanza, como las escuelas dependientes del Ministerio de Educación, los establecimientos dependientes de otros Ministerios, las universidades estatales y los centros municipales de enseñanza. Pero sus dos funciones esenciales son formular la política educativa y dirigir técnicamente la educación².

Las acciones educativas formales a cargo de entidades públicas y privadas las coordina el Ministerio de Educación por medio de sus

2. En diciembre de 1992 el gobierno expidió el Decreto Ley 26011 de descentralización de la administración y gestión educativas, por el cual se transfiere a unas organizaciones de derecho privado llamadas Consejos Comunales de Educación (COMUNED), la administración de centros educativos estatales. Meses después de aprobada la ley se decidió no ponerla en práctica.

órganos competentes. En los Ministerios y en los Organismos Públicos Descentralizados existen dependencias que ejecutan las acciones educativas dentro de su respectivo sector y coordinan con el Ministerio de Educación.

Las decisiones en materia de política educativa han sido atribución irrenunciable del Ministerio de Educación. Según los planteamientos de una nueva Constitución que se consulta al país, sólo correspondería al Estado coordinar la misma.

El Estado reconoce, ayuda y supervisa la educación privada, cooperativa, comunal y municipal. Toda persona natural o jurídica tiene derecho a fundar centros y programas educativos, siempre y cuando respete los fines establecidos por la Constitución.

Administración y descentralización

La educación se organiza según un régimen descentralizado, con experiencias que vienen desde 1962. La administración comprende tres niveles: central, regional y local. En el nivel central está el Ministerio de Educación, cuya función básica es la dirección política y técnico-normativa. En el nivel regional, existen las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Servicios Educativos (USE), que dependen de los Gobiernos Regionales de Desarrollo, pero mantienen una relación funcional con el Ministerio. Su función es ejecutora, de adecuación de la política educativa al ámbito jurisdiccional de su competencia, de control y administración de los servicios educativos. Finalmente, en el nivel local se encuentran los centros educativos, con funciones esencialmente operativas.

Los Gobiernos Regionales de Desarrollo son competentes, dentro de su jurisdicción y entre otras actividades, de la educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria. Sin embargo, esta competencia supone siempre subordinación a la legislación nacional. La USE se encarga de la supervisión, la orientación técnico-pedagógica, así como del seguimiento y control del trabajo educativo en los centros de enseñanza. Un número variable de centros educativos dependen de cada USE.

La supervisión asegura el nexo de la administración central y regional con cada centro educativo. La supervisión constituye un sistema cuya cabeza es la Dirección Nacional de Supervisión y Evaluación,

integrada por sus órganos homólogos en el nivel regional y por los Directores de Centros Educativos.

La supervisión tiene carácter permanente y busca asegurar el funcionamiento de los centros y programas educativos, asesorando los procesos técnicos de enseñanza y orientando el desarrollo cualitativo de los contenidos. No existen criterios uniformes de organización del trabajo de supervisión en las regiones. Existen áreas de supervisión muy amplias para el tamaño del territorio o para el número de centros educativos que comprende. Al no haber dinero para realizar visitas, la supervisión es una actividad poco efectiva, sin mayor trascendencia en términos pedagógicos; es esencialmente administrativa, limitándose a la verificación de partes de asistencia, control de notas y verificación de estadísticas escolares. Situada en la capital del Departamento o de la Provincia, se limita a una relación esporádica con los centros educativos más cercanos o donde se presentan problemas cuya solución demanda la presencia de la autoridad superior.

Ejercer la supervisión no es sólo un problema de medios económicos; también es un problema de calificación de personal y de eficientes instrumentos de trabajo, tanto administrativos como técnico-pedagógicos.

Dentro del centro educativo, la supervisión es responsabilidad del director y el personal jerárquico. La supervisión comprende acciones de asesoramiento, promoción y evaluación dirigidas a optimizar la programación curricular, la enseñanza-aprendizaje, la evaluación y otros aspectos que aseguren el normal funcionamiento de la institución escolar.

Para el desempeño de sus funciones, el director requiere una formación que no siempre se le exige, ni ha adquirido. La administración de la educación es una asignatura introducida hace relativamente poco tiempo en los programas de formación docente. En 1989, una encuesta realizada entre 250 docentes y directivos de centros educativos católicos reveló que sólo el 54% de los directores había recibido alguna capacitación en el área administrativa y, entre ellos, menos de la cuarta parte había participado en cursos con una duración de cuatro meses³.

La situación es más grave en los centros educativos estatales, donde las estrategias de capacitación docente implementadas durante las últimas décadas han favorecido al profesor de aula y no al personal directivo.

3. Consorcio de Centros Educativos Católicos. *Proyecto de organización de un Programa de Gerencia de Centros Educativos*. Lima 1990.

Además, la escuela ha venido convirtiéndose en una institución con una complejidad antes desconocida; no sólo por el aumento de las funciones y la abultada matrícula, con la heterogeneidad del alumnado, sino también por la situación económica de los profesores y las familias, la ideologización y politización, la carencia de recursos materiales, la normatividad creciente y errática y, además, una supervisión prácticamente inexistente.

En el nivel local, las Municipalidades Provinciales tienen entre sus responsabilidades la de cooperar con la educación primaria y vigilar su normal funcionamiento. La intención de otorgarles mayores responsabilidades en materia educativa se ha justificado siempre por el hecho de que la institución edil aparece más próxima a la comprensión de las demandas e intereses del vecindario, entre los cuales se cuenta, naturalmente, la educación. Se reconoce, sin embargo, que buena parte de la administración municipal se encuentra largamente desfasada en cuanto a lo que significa una gestión moderna. Tan solo colaborar en la atención y supervisión de la educación inicial y primaria, en las acciones de alfabetización y promoción educativa comunal y promover la creación de bibliotecas supone contar con recursos de los que, por el momento, las municipalidades no disponen, incluso las mejor dotadas.

Los niveles educativos

El sistema educativo peruano comprende cuatro niveles de enseñanza: inicial, primario, secundario y superior. La educación que proporciona el Estado es gratuita en todos sus niveles y modalidades. Según la Constitución de 1980, esta gratuidad está en función del aprovechamiento del educando y sujeta a la reglamentación respectiva⁴.

Para los menores de 6 años existen servicios escolarizados y no escolarizados de *educación inicial*, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades intelectuales y físicas de la persona para los pasos sucesivos de la educación formal y, en sentido más amplio, para la vida en sociedad. Con tal propósito, apoya y orienta a los padres de familia y a la comunidad a fin de lograr el desarrollo de las capacidades y la

4. Actualmente se debate un proyecto de artículo constitucional por el cual la gratuidad se restringe en la educación universitaria. Los criterios para aplicar esta restricción son la condición económica del alumno y el rendimiento académico.

vocación del niño. La educación inicial se ofrece en dos modalidades: i) escolarizada, en cunas, para menores de 3 años, y en jardines, para niños entre 3 y 5 años; y ii) no escolarizada, destinada a niños pobres de las áreas rurales y urbano-marginales. Los programas no escolarizados están a cargo del Ministerio de Educación en su casi totalidad .

El proyecto de Constitución que se debate en el país desde inicios de 1993 propone la obligatoriedad de la educación inicial. Se estima que a principios de la década del noventa alrededor del 20% de los menores de 5 años son beneficiarios de este nivel.

La *educación primaria* comprende seis grados. Es obligatoria en todas sus modalidades y concentra la mayor proporción del esfuerzo educativo de la Nación. Normalmente se destina a los niños a partir de los 6 años; también se ofrece a quienes no continuaron o no la recibieron oportunamente para lograr su recuperación. Según datos de la UNESCO, el Perú, al igual que Colombia y México, registraba las tasas brutas de escolarización más altas de América Latina y el Caribe. Debido a la alta dispersión de la población rural, hay cerca de 15.000 escuelas primarias unidocentes. La mayor parte de las escuelas primarias son co-educacionales y su programa de estudios comprende 30 horas semanales durante 38 semanas al año.

La *educación secundaria* se organiza en dos ciclos: el primero, general para todos los alumnos, dura dos años, y el segundo, diversificado, dura tres años y comprende opciones científico-humanista y técnicas. Normalmente se ofrece a jóvenes entre los 12 y 16 años, pero también hay una modalidad para adultos. En 1991, el 55% de los jóvenes que cinco años antes había iniciado sus estudios logró concluirlos. La proporción de varones que cursan el nivel secundario es ligeramente superior al de las mujeres; éstas aumentaron significativamente su participación en las últimas décadas. La mayoría de las escuelas secundarias son co-educacionales. El programa de estudios comprende un promedio de 36 horas semanales de clase durante 38 semanas al año.

La *educación superior* se imparte en escuelas e institutos superiores, centros superiores de postgrado y universidades. Los institutos superiores ofrecen programas de formación de maestros y una variedad de opciones de formación técnica en carreras que tienen una duración no menor de cuatro ni mayor de diez semestres académicos. Buena parte de los jóvenes matriculados comparten sus estudios con el trabajo.

El proceso de masificación universitaria puede observarse mediante el siguiente indicador: hace 30 años habían nueve universidades; en 1993

funcionan 53, de las cuales 30 son privadas. El mayor crecimiento se dio en las décadas de los años sesenta y ochenta, debido al alto ritmo de crecimiento de la educación secundaria, así como de la fuerte y sostenida demanda de la población por estudios universitarios. El ingreso a las universidades opera sobre la base de un examen de admisión. En 1991, un cuarto de millón de postulantes no logró ingresar a dichos centros. Las mujeres representan casi el 50% del total de ingresantes.

Capítulo III

El Estado y el sector privado en la atención de necesidades educativas

Características del crecimiento de las oportunidades educativas

El Estado y la cobertura educativa

En las últimas décadas, las políticas gubernamentales han favorecido la expansión de oportunidades educativas a un ritmo muy superior al de otros servicios sociales. Entre 1950 y 1992, la matrícula se multiplicó por siete, mientras que el crecimiento demográfico no llegó a triplicarse. Consecuentemente, el nivel educativo de la población se elevó de 1.9 a 7.5 grados promedio aprobados; el analfabetismo bajó del 57.6% al 11.4% en la población de 15 y más años; la relación alumnos de educación superior por cada 100.000 habitantes pasó de 228 a 3.147 y la atención del sistema a los menores de 5 años pasó del 0.2% al 19.8%¹ (*Cuadro 6*).

La ampliación de oportunidades es un esfuerzo compartido entre el Estado y el sector privado, pero la mayor responsabilidad y el liderazgo en la política de expansión recae en el Estado.

No existen estadísticas actualizadas, pero fuentes oficiales estiman que funcionan alrededor de 45.000 centros educativos a los que asisten 8 millones de estudiantes. Durante la última década, los centros educativos estatales (87%), atendieron en promedio al 85% de la matrícula. La preeminencia de la educación estatal se ha justificado y se entiende a la luz del proceso histórico peruano: la educación es uno de los factores que

1. Instituto de Investigación de la Defensa Nacional. *Educación para la pacificación*. Lima, 1991.

ha hecho posible la cohesión nacional, la movilidad social y la democratización de la sociedad.

Cuadro 6. Indicadores educativos, período 1950-1990

Indicador	1950	1963	1968	1980	1985	1990
Población (en miles)	7633	10286	12476	17295	19417	21550
Matrícula (en miles)	1101	2369	3118	5450	6588	7657
Matrícula/Población	14.4%	22.0%	25.0%	32.0%	33.9%	35.5%
Nivel educativo promedio de la población	1.9	3.8	3.9	5.8	6.5	7.2
Escolarización de niños hasta 5 años	0.2	1.6	2.6	12.5	15.7	19.8
Escolarización de niños entre 6-14 años	sf	74.8	76.9	75.6	91.6	96.8
Estudiantes de educación superior por cada 100.000 habitantes	228	514	978	1846	2330	3147
Analfabetismo	57.6%	38.2%	31.2%	19.0%	13.0%	11.4%
Mujeres	69.3%	48.9%	42.6%	26.1%	22.0%	18.2%
Rural	sf	58.0%	54.5%	40.8%	34.2%	29.2%

Elaboración: Centro de Investigación y Promoción Educativa (CIPE); En base a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, y de la Dirección de Estadística del Ministerio de Educación.

El 65% de los centros educativos imparte educación primaria, el 13% secundaria y el 18% inicial. La educación no escolarizada, los servicios de alfabetización, la educación de adultos y la formación de maestros en Institutos Superiores Pedagógicos están casi totalmente en manos del Estado, que tiene un predominio neto en la atención de la educación primaria y secundaria, con porcentajes que llegan al 87 y 88% del total de la población escolar atendida, respectivamente. Es conveniente indicar que hace tres décadas la participación del Estado no llegaba al 60% en la educación secundaria.

Históricamente, la educación estatal ha mantenido un nivel de participación que se sitúa entre el 84 y el 86% de la matrícula total. En cifras absolutas representa 6.440.000 estudiantes, de los cuales el 52% en educación primaria, 25% en secundaria, 7% en educación superior y 26% en educación inicial, ocupacional y especial (*Cuadro 7*).

Cuadro 7. Matrícula estatal y privada 1990-1992 (en miles)

Años	Inicial		Primaria		Secundaria		Superior no universitaria		Universidad		Otras modalidades*		No escolarizada		Total	
	Est	Pri	Est	Pri	Est	Pri	Est	Pri	Est	Pri	Est	Pri	Est	Pri	Est	Pri
1990	413	91	3493	462	1644	262	131	108	291	152	138	153	348	12	6771	1247
1991	419	99	3352	474	1618	281	143	110	313	163	123	125	325	16	6394	1267
1992	431	102	3467	490	1611	297	151	116	335 (p)	174 (p)	124	122	321	16	6440	1317

Fuente: 1990-1992: Ministerio de Educación. *Indicadores cuantitativos del Sistema Educativo*. Lima, 1993.

(*) Comprende: Educación Ocupacional y Educación Especial.

(p) Proyectado.

El explosivo crecimiento de la matrícula estatal no ha tenido como contraparte el financiamiento requerido. El Sector Educación vive en una permanente escasez de recursos, agravada en los últimos diez años por la crisis económica, la recesión y las presiones por el pago de la deuda externa. La asignación presupuestal para la enseñanza pública se redujo en 1991 a 59 centavos por cada sol recibido en 1966, mientras la matrícula se multiplicó por tres. Los ingresos propios representan menos del 0.1% del total; el apoyo de la cooperación financiera externa es eventual y, en términos generales, poco significativo en relación con la magnitud de la inversión estatal. Lo que sí es importante, aunque no se disponga de estudios que lo midan, es el aporte de las familias y las comunidades, especialmente rurales, a la educación.

El denominado crecimiento "a cualquier precio", es decir, sin el financiamiento adecuado, influye decisivamente en el agravamiento de dos fenómenos importantes: altas tasas de exclusión, por el elevado índice de fracaso escolar en los primeros grados, y la creciente diferenciación interna entre circuitos de escolarización de calidad muy diferente, asociados estrechamente a la distinción estatal-privada.

En efecto, datos del Ministerio de Educación indican que el fracaso escolar en la educación primaria durante los años ochenta llegó a un promedio del 25% de la matrícula total, siendo el problema principal la repitencia de grado. El fracaso escolar, sus consecuencias para los estudiantes, y los padres de familia y sus costos (66 millones de dólares en 1989) constituyen, en la escala de valoración, uno de los mayores problemas de la educación estatal. Si el abandono y la repetición escolar no disminuyen, no será posible generalizar la educación primaria entre todos los niños en edad de recibirla ².

Participación privada

Frente a la imposibilidad cada vez mayor del Estado de satisfacer la oferta educativa, las políticas en favor de una mayor participación del sector privado no han sido bien encaminadas al plantearse los problemas educativos en función de una falsa dicotomía Estado-Sociedad Civil. De lo que se trata es de definir e institucionalizar una responsabilidad común

2. Instituto de Investigación de la Defensa Nacional. *Educación para la Pacificación*, Lima, 1991.

en la atención de la demanda educativa. El siglo pasado, el debate entre la educación laica y la educación confesional tuvo características similares a las que hoy oponen falsamente a la educación pública con la educación privada, particular o no estatal.

El hecho incontrovertible fue, en el pasado, que no se percibió claramente que la formación religiosa y la dimensión de la fe de una comunidad es un fenómeno mucho más complejo que la orientación profesada por la escuela, pues en ésta intervienen la familia y la sociedad con mucho más vigor y perdurabilidad. Ahora bien, la satanización de la educación estatal o privada se debilita al comprobarse que existen ambas modalidades y que las diferencias de financiamiento aparejan diferencias en cuanto a calidad, equipamiento, metodologías e innovaciones educativas.

La opción de acceder a la escuela pública, a pesar de su sensible deterioro, se adopta frecuentemente ante la ausencia de recursos económicos para colocar a un niño o a un joven en un centro educativo privado³. Cuando se opta por la educación privada se hace teniendo en cuenta que, si bien cobra por sus servicios, tiene objetivamente un mayor dinamismo para multiplicar la oferta educativa en función de la necesidad social. Una educación con poca utilidad y poco uso inmediato, que es lo que caracteriza a la escuela pública, para una población que debe responder rápidamente a necesidades insatisfechas, contribuye a la deserción temprana y continua a lo largo del sistema escolar.

Datos preliminares de la Dirección de Estadística del Ministerio de Educación indican que entre 1990 y 1992 la matrícula habría aumentado en 33.000 alumnos, a una tasa anual del 0.3%, mientras que la población menor de 24 años lo hacía al 2.1%. Según sector de atención, se comprueba que la educación privada ha sido el motor del crecimiento, al incrementar su capacidad de atención en 59.000 estudiantes, mientras que la matrícula en el sector público disminuía en 26.000 alumnos (*Cuadro 8*).

En función del total de estudiantes atendidos, la participación privada comienza a ser importante en la educación inicial escolarizada, aumentando en la educación universitaria, educación superior no universitaria y en otras modalidades.

3. Palomino, Eduardo. *Educación Peruana: Historia, Análisis y Propuestas*. Lima, 1993.

Cuadro 8. Matrícula pública y privada, escolarizada y no escolarizada 1990-1992 (*)

Sector	1990	1991	1992
Total Matrícula	7.214.360	7.186.029	7.247.291
Total Público	6.130.040	6.081.517	6.104.420
Total Privado	1.084.320	1.104.512	1.142.871
Total Escolarizado	6.866.688	6.845.034	6.910.470
Total no Escolarizado	347.672	340.995	336.675

Fuente: Ministerio de Educación. Dirección de Estadística.
(*) No incluye la matrícula universitaria.

Durante los años ochenta, se observó una tendencia al deterioro de la participación de la educación privada en algunos niveles y modalidades. Los retrocesos más significativos se dieron en la educación inicial – del 28% al 19.1% –, la educación superior no universitaria – del 48.5% al 43.4% – y en otras modalidades que incluyen la educación ocupacional y la educación especial – del 57.5% al 49.6%. En la educación primaria también se registra una disminución de 0.7%. Por el contrario, la participación privada creció en la educación universitaria, pasando del 29.6% al 34.3% entre 1981 y 1992 (*Cuadro 9*).

Características de la cobertura educativa en el Departamento de Lima

Al igual que sucede a nivel nacional, la matrícula en el Departamento de Lima registra una tendencia negativa desde 1990, que alcanza los 88 mil estudiantes. Las mayores disminuciones de la matrícula se dan en la educación secundaria (34 mil) y primaria (27 mil), como se observa en el *Cuadro 10*.

En el Departamento de Lima existen 1.649 centros educativos privados que ofrecen educación inicial, 1.577 educación primaria y 770 educación secundaria. Es muy probable que las estadísticas del Ministerio de Educación no revelen el universo real de la educación privada, pues existen centros educativos, especialmente en zonas populares de Lima, cuyo reconocimiento está en vías de oficialización, que no informan sobre el servicio prestado por temor a las represalias.

Cuadro 9. Participación privada en la atención de la matrícula. Período 1981-1991 (en porcentajes)

Año	Escolarizada							No escolarizada	Total
	Inicial	Primaria	Secundaria	Superior no universit.	Universidad	Otras Modalid.*			
1981	28.0	13.1	13.9	48.5	29.6	57.5	5.8	16.2	
1982	25.7	12.9	13.7	42.9	30.3	56.8	6.7	16.0	
1983	23.6	12.8	13.8	40.4	30.1	51.0	2.7	15.5	
1984	22.7	12.2	13.3	36.4	32.4	56.0	3.6	15.3	
1985	21.7	12.3	13.7	32.6	35.6	54.1	3.4	15.5	
1986	22.4	12.0	13.7	37.0	34.4	51.9	3.2	15.3	
1987	20.9	11.8	13.8	40.4	35.8	52.6	3.5	15.5	
1988	19.4	11.7	13.8	43.5	34.0	53.2	3.5	15.3	
1989	17.8	11.6	13.8	45.9	32.6	53.6	3.4	15.3	
1990	18.1	11.7	13.8	44.7	34.3	52.7	3.5	15.6	
1990	18.1	11.7	13.8	43.8	34.3	52.6	3.5	16.1	
1991	17.9	11.8	13.9	43.3	34.3	51.7	3.5	16.3	
1992	19.1	12.4	15.6	43.4	34.3	49.6	4.7	17.0	

Fuente: *Compendio Estadístico* 1990-1991, para los años 1981-1985. *Perú en números* 1992, CUANTO, para los años 1986-1991.

(*) Comprende: Educación Ocupacional y Educación Especial.

Cuadro 10. Matrícula estatal y privada en Lima Metropolitana, Años 1990-1991-1992 (en miles)

Nivel Modalidad	1990			1991			1992		
	Est.	Pri.	Tot.	Est.	Pri.	Tot.	Est.	Pri.	Tot.
Inicial	95	54	149	96	56	152	99	59	158
Primaria	715	221	936	693	230	923	682	227	909
Secundaria	548	142	690	527	151	678	508	148	656
Superior no universitaria	23	68	91	26	74	100	23	77	100
Otras modalidades (*)	56	99	155	50	73	123	49	74	123
No escolarizada	68	7	75	60	9	69	53	9	62
Total	1505	591	2096	1452	592	2049	1414	594	2008

Fuente: Ministerio de Educación. Dirección de Estadística.

(*) Incluye Educación Ocupacional y Educación Especial.

El crecimiento reciente de la educación privada responde a la creación de una cantidad importante de escuelas primarias ubicadas en las zonas periféricas de la capital y las principales ciudades, así como de centros de educación inicial – nidos y jardines – que funcionan en zonas residenciales.

Si se compara el número total de centros educativos privados con la matrícula que atienden, es fácil deducir que se trata, en su gran mayoría, de locales pequeños; son centros que funcionan en condiciones muy precarias, con dificultades para pagar adecuadamente a su profesorado.

Si bien estos centros educativos contribuyen a satisfacer la oferta en un momento en que el Estado afronta graves dificultades económicas para asumir sus responsabilidades educativas, nacen sin los estudios de mercado y financieros suficientes, corriendo así un alto riesgo de cierre a corto plazo y poniendo también en tela de juicio el prestigio de la educación privada en su conjunto.

En efecto, según la matrícula que atienden, los centros educativos estatales tienen un promedio de alumnos que es aproximadamente cuatro veces mayor que los centros educativos privados. Por ejemplo, mientras que en Lima Metropolitana la carga de alumnos por centro educativo de primaria es de 604 en el sector estatal, en el privado llega sólo a 157 alumnos.

En el Callao, los centros educativos estatales de educación inicial atienden casi el triple de alumnos que los privados (138 vs. 52, respectivamente); en la educación primaria la relación es de 3.5 (610 vs. 173, respectivamente) y en la educación secundaria aumenta hasta cinco veces, pues un centro estatal tiene una carga de 1.059 alumnos contra 206 en el sector privado.

Los centros educativos con mayor matrícula, se ubican en el Cono Sur de la capital, y los colegios de educación secundaria estatales más grandes están situados en el Cono Norte y en la Provincia Constitucional de El Callao.

Cuadro 11. Departamento de Lima: matrícula y centros educativos privados 1992

Nivel	Lima Metropolitana					Callao	Lima provincias	Total
	Total	Lima centro	Cono norte	Cono sur	Cono este			
Educación estatal								
Educación inicial								
Matrícula	84.578	18.110	27.585	22.152	16.731	8.992	14.470	108.040
Centros Educativos	596	120	190	122	164	65	307	968
Alumnos/centro educativo	142	151	145	182	102	138	47	112
Educación primaria								
Matrícula	556.299	95.087	173.109	147.844	140.259	57.965	102.370	716.634
Centros Educativos	921	216	273	195	237	95	711	1.727
Alumnos/centro educativo	604	440	634	758	592	610	144	415
Educación secundaria								
Matrícula	391.647	100.266	119.618	95.779	75.984	41.294	54.507	487.448
Centros Educativos	478	108	114	116	140	39	211	728
Alumnos/centro educativo	819	928	1.049	826	543	1.059	258	670
Educación privada								
Educación inicial								
Matrícula	55.915	18.867	12.787	15.593	8.688	7.091	3.499	66.505
Centros Educativos	1.432	521	427	239	245	137	80	1.649
Alumnos/centro educativo	39	36	30	85	35	52	44	40
Educación primaria								
Matrícula	202.981	68.722	39.284	62.857	32.118	25.185	21.444	249.610
Centros Educativos	1.293	440	287	282	284	146	138	1.577
Alumnos/centro educativo	157	156	137	223	113	173	155	158
Educación secundaria								
Matrícula	134.481	53.156	16.829	47.125	17.371	16.236	7.657	158.374
Centros Educativos	651	296	105	143	107	75	44	770
Alumnos/centro educativo	207	180	160	330	162	216	174	206

Fuente: Ministerio de Educación. Dirección de Estadística.

Los centros educativos más pequeños se encuentran en Lima provincias: las cargas promedio de un centro estatal y privado son casi similares en la educación inicial y primaria (47 vs. 44, y 144 vs. 155, respectivamente). En la educación secundaria, el promedio de alumnos por centro educativo estatal es mucho mayor que el de un privado (258 vs. 174, respectivamente).

Hay que hacer hincapié en que al no existir una política de expansión de la educación no estatal en función de la demanda y de las prioridades educativas, se produce un fenómeno de “calcutización” de la educación privada en algunas áreas geográficas urbanas, es decir, la concentración de muchos centros educativos que funcionan en condiciones muy precarias.

Si se relaciona la matrícula privada con la matrícula total a nivel del Departamento, se observa que en la educación inicial escolarizada su participación representa el 38.1%, existiendo zonas en el área metropolitana donde este promedio supera el 50%. Este es el caso de las USES de La Victoria, Surquillo, Jesús María, Breña, Barranco y Bellavista. En educación primaria, el promedio de participación a nivel departamental es de 25.8%, pero en 5 distritos metropolitanos ese porcentaje supera el 40%. Finalmente, en la educación secundaria la participación privada llega al 24.5%, pero en la USE de Surquillo alcanza el 60.6%, y en Jesús María y Breña más del 40% (*Cuadro 12*).

Uno de los factores al que se atribuye el bajo nivel de participación privada en la matrícula es la falta de reglas claras de juego – normas poco estables, muy controlistas, imposibilidad de obtener un nivel razonable de beneficio económico al invertir en educación. No obstante, si bien no han cambiado las reglas de juego y no se han dado mayores incentivos para el crecimiento de la educación privada en los años recientes, la pregunta que surge es la siguiente: ¿qué factores influyen para que en varias zonas de la capital del país este tipo de educación alcance niveles de participación en la matrícula de 50% ó más, y que incluso en zonas consideradas populares o de bajos ingresos, como El Agustino, Ate-Vitarte, San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho, los alumnos en escuelas privadas representen el 30% ó más de la matrícula total de educación inicial?

Cuadro 12. Lima Metropolitana: participación de la Educación privada en el total de la matrícula, 1992

USE	Inicial	Primaria	Secundaria
<i>Lima metropolitana</i>	39.8	26.7	25.6
<i>Lima centro</i>	51.8	44.7	38.9
La Victoria	53.3	32.2	25.5
Surquillo	54.4	57.0	60.6
Jesús María	54.4	53.2	41.1
Breña	59.2	55.2	40.3
Cercado	36.4	32.1	30.4
<i>Cono norte</i>	31.7	18.5	12.3
Comas	29.6	18.8	13.7
San Martín de Porres	40.7	20.3	10.7
Rímac	29.0	18.8	15.2
Puente Piedra	14.7	10.4	2.2
<i>Cono sur</i>	36.2	24.2	25.5
Barranco	60.8	35.0	37.0
San Juan Miraflores	23.2	19.7	17.9
Lurín	13.6	15.7	30.2
<i>Cono este</i>	34.1	18.6	18.6
San Juan Lurigancho	30.9	15.2	10.3
El Agustino	37.8	14.4	15.5
Ate-Vitarte	35.5	24.1	27.3
<i>Callao</i>	44.1	30.3	28.2
Bellavista	59.8	42.1	39.1
Ventanilla	33.2	19.2	14.5
<i>Lima provincias</i>	19.5	17.3	12.3
Total	38.1	25.8	24.5

Fuente: Ministerio de Educación. Dirección de Estadística.

Las respuestas a estos interrogantes podrían derivar de las consideraciones siguientes:

- En época de crisis hay promotores que invierten en educación, seguros de encontrar una rentabilidad con menores riesgos que en otras actividades económicas (contrariando así a la normatividad sobre el carácter no lucrativo de la educación).
- Datos del Fondo de la Derrama Magisterial, que registra el cese de profesores, indican que desde 1991 hasta junio de 1993 se habrían retirado del sistema educativo unos 28.000 docentes. Es posible que una parte de ellos haya creado, en forma individual o asociada, centros educativos.

- En 1991, una huelga magisterial que duró 106 días aumentó la presión de los padres de familia para obtener matrícula en los centros educativos privados. Ello ha demostrado que existen sectores sociales que, a pesar de la crisis y sin dejar de contribuir con el erario, pueden financiar una mejor educación para sus hijos. Este fenómeno, de gran intensidad en 1992, habría disminuido al año siguiente, como consecuencia de la persistente caída de los ingresos familiares, originándose un traslado en cadena: algunos alumnos de los colegios más costosos pasan a otros de menor costo y los padres que no pueden sufragar una pensión mínima no tienen otra alternativa que recurrir a la educación estatal. Una encuesta realizada en 54 centros educativos católicos reveló que en 1993 la matrícula habría descendido en 7% en relación con 1992.

Capítulo IV

Los centros educativos

Normatividad básica y tipología

La ley define como centro educativo a la organización donde se imparte educación escolarizada; un programa educativo es el conjunto de actividades con fines educativos, sean éstas escolarizadas o no escolarizadas.

Según la Constitución de 1979, ningún centro educativo puede ofrecer conocimientos de calidad inferior al nivel que le corresponde. La coeducación se aplica en los centros educativos que cuentan con infraestructura, servicios y equipamiento adecuados a este régimen y tengan preferentemente personal mixto.

En un local escolar pueden funcionar uno o más centros educativos. Asimismo, en un centro educativo puede impartirse uno o más niveles o modalidades de enseñanza. La pluralidad de las actividades pedagógicas no interfiere necesariamente con la unidad de dirección.

La ley distingue los siguientes tipos de centros educativos en función del servicio de enseñanza ofrecido:

- Centro de Educación Inicial;
- Escuelas para los que ofrecen Educación Primaria exclusivamente;
- Colegios para los que ofrecen Educación Secundaria o Primaria y Secundaria exclusivamente;
- Centros de Educación Ocupacional;
- Centros de Educación Especial;
- Institutos Superiores y Escuelas Superiores de nivel superior, con excepción de las universidades; y,
- Universidades creadas como tales.

Existen centros educativos de carácter estatal y privado; ellos constituyen la célula de organización básica del sistema educativo y dependen de las USE. El Ministerio de Educación vela porque los centros educativos de educación privada cuenten con las instalaciones y equipos adecuados para cumplir su misión.

La mayor parte de los centros educativos estatales localizados en la capital y en las principales ciudades del país ofrecen educación en dos y hasta en tres turnos de funcionamiento. La proporción de centros educativos del sector privado que lo hace es bastante menor. En ambos casos, cuando funcionan en turno nocturno, además de brindar programas de educación primaria y/o secundaria, pueden ofrecer cursos de calificación ocupacional.

El funcionamiento de un centro educativo requiere: un local especialmente construido o convenientemente acondicionado para el servicio educativo; mobiliario, equipo y materiales adecuados a la modalidad educativa ofertada; personal que reúna los requisitos necesarios y un proyecto de reglamento interno. En ese marco legal se exige, en el caso de los centros educativos privados, un contrato de alquiler del inmueble que será utilizado como centro educativo, mientras se tramita el dispositivo legal de autorización de funcionamiento del servicio. Como el proceso puede durar, en muchos casos, un año o más, algunos promotores han optado por actuar informalmente, es decir, sin resolución; los más serios, simplemente desisten de su propósito de invertir en educación.

Las autoridades del Ministerio de Educación estudian la simplificación de los trámites para la apertura de centros de gestión privada. Dichos trámites son considerados por las asociaciones representativas de este sector de enseñanza como excesivamente detallistas y fiscalizadores.

Centros educativos de gestión privada

Según la persona que promueve el centro educativo y su fuente principal de financiamiento, estos centros se pueden clasificar según la tipología siguiente:

- Centros educativos privados laicos autofinanciados;
- Centros educativos privados de gestión cooperativa;
- Centros educativos promovidos por la Iglesia Católica; y

- Centros educativos promovidos por otras confesiones religiosas.

Centros educativos privados laicos autofinanciados

Representan la mayor proporción de centros educativos privados que funcionan en el país. En su mayor parte, la principal fuente de financiación de sus actividades es el pago de pensiones de enseñanza, la que se complementa con donaciones y aportes efectuados por las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) y otras personas naturales o jurídicas.

La variedad de condiciones de funcionamiento de los centros educativos particulares autofinanciados es muy grande, tan grande como las diferencias de calidad del servicio que ofrecen.

Los centros educativos que se pueden considerar como de alta calidad son aquéllos que reciben el apoyo financiero de gobiernos extranjeros, así como un sector de colegios y escuelas privadas autofinanciadas. En el caso de los primeros se estima que el costo promedio mensual por alumno alcanza los 300 dólares. Los centros de buena calidad que no tienen apoyo externo tienen costos mensuales por alumno de alrededor de 80 dólares. En el resto, el nivel de calidad de los servicios es sumamente heterogéneo, con un costo promedio que varía entre los 15 y 30 dólares. Estos últimos son casi 5.000, en su mayoría de escasa cobertura de matrícula, atendiendo un solo nivel y con infraestructura pequeña e inapropiada, lo que dificulta el pago adecuado al profesorado y contar con los recursos mínimos para gastos en material y equipamiento didáctico. No obstante, entre ellos existen muchos centros educativos que mantienen por lo menos sus grandes orientaciones, elementos de línea axiológica fundamental, de exigencia pedagógica y disciplinaria, situándose en un nivel superior al de la mayoría de centros educativos estatales. En el resto, la remuneración al profesorado es muchas veces inferior a la que paga el Estado, sin organización adecuada, profesorado sin título pedagógico y sin ideario motivador. Estos centros tienen tan poca calidad como la encontrada en un centro estatal deficiente.

Centros educativos privados de gestión cooperativa

Los centros de gestión cooperativa se rigen por lo dispuesto en el Reglamento de Colegios de Gestión no Estatal y por la Ley General de Cooperativas aprobada por el Decreto Ley 85.

En términos generales, las bases que inspiran este tipo de colegios son las siguientes: i) fortalecer y fomentar la educación cooperativa; ii) promover la participación directa de la comunidad educativa en el desarrollo de actividades igualmente educativas; iii) fomentar y estimular la educación privada y defender el derecho de los padres a participar en la educación de sus hijos y determinar el tipo y centro de educación para éstos.

La entidad promotora de estos centros de enseñanza es el Consejo de Administración de una Cooperativa de Servicios Educativos. A la Cooperativa pertenecen los padres de familia que tienen alumnos estudiando en dicho centro educativo. Generalmente, los miembros del Consejo de Administración son renovados anualmente por tercios. Por tanto, el padre de familia actúa en una doble condición: como miembro de la Asociación de Padres de Familia y como miembro de la Cooperativa, es decir, como promotor.

A diferencia de un centro educativo privado laico autofinanciado, donde el promotor es siempre el mismo, en un colegio cooperativo, si bien la entidad promotora es la misma, los dirigentes de la entidad se renuevan periódicamente – por lo general cada tres años. En algunos casos se produce una suerte de competencia entre la dirigencia de turno con la que busca sucederla; ésta última cuestiona la gestión que se viene realizando y las críticas formuladas se convierten en la plataforma de la campaña electoral para acceder a los puestos directivos.

Otra diferencia sustancial concierne a la dirección de la institución escolar. El promotor de un colegio cooperativo – que es la cooperativa de servicios educativos, constituida por su Asamblea General y sus órganos de gobierno – determina la línea axiológica, académica y administrativa del centro educativo, es decir, los padres participan en esta definición. En la institución privada laica, el padre de familia acepta la línea axiológica y demás determinaciones; su participación se da únicamente por medio de la Asociación de Padres de Familia.

La inestabilidad en el desempeño de las funciones directivas y de coordinación es una de las características de la mayoría de centros de gestión cooperativa. A menudo el cambio de personal no se produce por razones de ineficiencia, sino influenciado por la relación que establece el trabajador con los dirigentes que tienen mayor liderazgo en la cooperativa. En muchos de esos centros los directores y otros miembros del personal jerárquico tienen una permanencia de nueve meses o a veces menos. Esta inestabilidad produce falta de liderazgo en la gestión y

problemas de coordinación tanto administrativa como técnico-pedagógica. En la práctica, los problemas de los colegios cooperativos no son tanto una cuestión de normas como de juegos de poder dentro de esas instituciones.

Algunos colegios cooperativos cuentan con el apoyo de un gobierno extranjero, el que se puede traducir en la donación de material didáctico y libros, financiamiento del personal docente y participación en actividades programadas – cursos, talleres, etc. En estos centros educativos los padres de familia comienzan generalmente a ser socios de la Cooperativa cuando el niño ingresa al jardín de niños; en el pre-kinder, si existe, son sólo padres de familia.

Centros educativos privados promovidos por la Iglesia Católica

A nivel internacional, la educación católica es orientada por la Sagrada Congregación para la Educación Católica.

Tal como lo señala el Acuerdo entre la Santa Sede y la República del Perú, la Iglesia Católica tiene plena libertad para establecer centros educacionales de todo nivel, de conformidad con la legislación nacional en el ámbito de la educación particular. Los eclesiásticos que prestan servicio en la educación pública tienen, sin que les sea exigible el requisito de la nacionalidad, los mismos derechos que los demás maestros. Para el nombramiento civil de los profesores de religión católica de los centros educativos a cargo del Estado se requiere la aprobación del Obispo respectivo.

Entre sus Comisiones de Trabajo, la Conferencia Episcopal tiene una de Educación, cuyo órgano ejecutivo es la Oficina Nacional de Educación Católica (ONDEC). Esta coordina su trabajo con las Oficinas Diocesanas de la Educación Católica (ODEC)

La autorización de funcionamiento de un centro educativo a cargo de la Iglesia Católica requiere, además de la aprobación por parte del Ministerio de Educación, de un informe previo favorable de la ONDEC y la aprobación del Obispo u de organismo señalado por él mismo. En ese marco, la actividad de la Iglesia puede desarrollarse en los siguientes tipos de centros educativos:

- Autofinanciados;
- De financiación mixta; y
- Estatales

Se denomina *centros educativos católicos autofinanciados* a los que cubren sus gastos únicamente con la pensión de enseñanza.

Los *centros educativos de financiación mixta* son aquéllos que, conservando su estructura de centros educativos privados, reciben ayuda en términos de plazas docentes y/o dinero, ya sea del Estado o de otras instituciones (por ejemplo, la misma congregación, diócesis, patronato o asociación), de manera tal que el usuario no tiene que correr con todo el gasto de la educación, sino con parte de él o ninguno debido a dichas ayudas económicas externas.

Los *centros educativos estatales* son aquéllos del Estado que por convenio con una congregación, diócesis, vicariato, etc., están dirigidos por algunas de estas instancias. Muchos funcionan en locales pertenecientes a entidades religiosas y no al Estado.

Como parte de los centros educativos de financiación mixta funcionan los *centros educativos de la Asociación Fe y Alegría*, organización nacida en Venezuela hace más de tres décadas. Se trata de un movimiento de educación popular integral dedicado a la educación en las zonas más pobres de América Latina. Actualmente, el ámbito de servicio del movimiento Fe y Alegría comprende 11 países en América Latina: Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, Santo Domingo y Venezuela, atendiendo a unos 350.000 alumnos. El movimiento genera empleo para 15.000 profesores, mientras que 800 religiosas y religiosos ofrecen sus servicios en grandes redes de centros de educación formal y no formal, jardines de infancia, colegios primarios y secundarios, institutos pedagógicos, escuelas profesionales, institutos radiofónicas y centros de promoción de empleo.

En 1965, José María Vélaz, fundador de Fe y Alegría, llega al Perú con una donación de 25.000 dólares para levantar centros educativos. En 1966 comienzan a funcionar cinco colegios en las zonas más deprimidas de Lima. La habilitación de las aulas no comenzó con material noble sino con esteras, en enormes terrenos donde se llegó a albergar a 800 alumnos. En esa época se pensaba que era una locura empezar varios colegios en terrenos grandes, sin carpetas, pero se contó con un capital invaluable: la colaboración de la comunidad, una vez que había tomado conciencia de la necesidad de educación.

Hasta 1970, las escuelas Fe y Alegría funcionaban sólo en Pueblos Jóvenes de Lima. A partir de 1971 se abrió colegios en Piura, Chimbote, Huaraz, Sullana, Cuzco, Cajamarca, Puno, Ica, Amazonas, La Libertad

y Lambayeque. Actualmente se cuenta con 43 colegios, 2.000 profesores, y 125 religiosos y religiosas.

Además de su impacto en términos cuantitativos, el modelo de acción educativa de Fe y Alegría parte de iniciativas de la sociedad civil y contribuye a estimular la participación de sectores particulares, no sólo en la financiación, sino en la elevación de la calidad de la educación peruana.

Las características del modelo Fe y Alegría se pueden sintetizar en los siguientes términos: financiamiento mixto, autonomía de institución particular, capacidad de experimentación y enfoques pedagógicos alternativos.

El modelo ha permitido introducir en el sistema escolar una modalidad de gestión de educación privada que no se define ni se fundamenta en el financiamiento privado, sino en su autonomía relativa y en el soporte pedagógico. Es un modelo exitoso de colaboración Estado-iniciativa privada. El aporte estatal se une al apoyo de la Iglesia y de la sociedad. El Estado proporciona todas las plazas docentes y administrativas de sus colegios. La población de asentamientos humanos y pueblos jóvenes, así como sus organizaciones gremiales y comunales, desempeñan un papel fundamental en la creación y desarrollo de los centros educativos (*Cuadro 13*).

Fe y Alegría tiene una filosofía propia de identificación con los fines de la educación popular, una opción por los pobres y por localizar los servicios en las zonas más deprimidas y de difícil acceso. Se trata de romper con la idea de que la educación del pueblo debe ser pobre, de baja calidad, sin recursos y medios. Fe y Alegría centra su atención en la formación del maestro.

Cuadro 13. Centros educativos de Fe y Alegría: oferta por departamentos y niveles educativos

Departamento	Distrito/Provincia	Centro educativo	Año de creación	Total alumnos	Niveles educativos
Amazonas	La Peca/Bagua	Fe y Alegría No 31	1985	396	Primaria/Secundaria
		Fe y Alegría No 38	1989	400	Primaria/Secundaria
		Chimbote/Santa	1971	1.850	Primaria/Secundaria
Ancash	Huaraz/Huaraz	Fe y Alegría No 16	1971	1.459	Primaria/Secundaria
		Fe y Alegría No 19	1972	1.159	Primaria/Secundaria
		Chimbote/Santa	1990	140	Primaria
Cajamarca	Jaén/Jaén	Fe y Alegría No 22	1976	1.382	Primaria/Secundaria
Callao	Ventanilla/Callao	Fe y Alegría No 29	1982	733	Primaria/Secundaria
		Fe y Alegría No 33	1986	1.195	Primaria/Secundaria
Cuzco	Santiago/Cuzco	Fe y Alegría No 20	1974	1.294	Primaria/Secundaria
		San Jerónimo/cuzco	1974	984	Primaria/Secundaria
Ica	Pueblo Nuevo/Chincha	Fe y Alegría No 30	1983	700	Primaria/Secundaria
La Libertad	La Esperanza/Trujillo	Fe y Alegría No 36	1988	350	Primaria
Lambayecque Lima	Chiclayo/chiclayo	Fe y Alegría No 28	1980	1.772	Primaria/Secundaria
		San martin de Porres/Lima	1966	1.132	Primaria/Secundaria
		San Martin de Porres/Lima	1966	1.532	Primaria/Secundaria
		San Juan de Lurigancho/Lima	1966	2.273	Primaria/Secundaria
		San Juan de Lurigancho/Lima	1966	1.487	Primaria
		San Martin de Porres/Lima	1966	1.387	Secundaria
		Comas/Lima	1966	150	Inicial
		Comas/Lima	1968	590	Primaria/Secundaria
		Comas/Lima	1968	1.355	Primaria
		Comas/Lima	1968	1.700	Secundaria
		Puente de Piedra/Lima	1968	1.384	Primaria/Secundaria
		Puente de Piedra/Lima	1969	1.130	Primaria/Secundaria
		Coma/Lima	1969	855	Primaria/Secundaria
		Villa el Salvador/Lima	1972	1.693	Primaria/Secundaria
		Villa María del Triunfo/Lima	1976	1.411	Primaria/Secundaria
		Villa María del Triunfo/Lima	1976	1.706	Primaria/Secundaria
		San Juan de Lurigancho/Lima	1978	1.966	Primaria/Secundaria
		San Juan de Lurigancho/Lima	1980	1.662	Primaria/Secundaria
		San Juan de Lurigancho/Lima	1986	885	Secundaria
		Chorrillos/Lima	1986	773	Primaria/Secundaria
		Barranca/Huara	1988	743	Primaria/Secundaria
		San Juan de Lurigancho/Lima	1988	582	Primaria/Secundaria
		El Agustino/Lima	1989	137	Primaria/Secundaria
Chaclacayo/Lima	1990	66	Primaria/Secundaria		
Puente de Piedra/Lima	1991	125	Primaria/Secundaria		
Piura	Castilla/Piura	Fe y Alegría No 15	1971	974	Primaria/Secundaria
		Fe y Alegría No 18	1973	1.780	Primaria/Secundaria
Puno	Macari/Melgar	Fe y Alegría No 27	1980	414	Primaria/Secundaria
Tacna	Tacna/Tacna	Fe y Alegría No 40	1989	443	Primaria/secundaria
Total Gen.		42 centros Educativos		44.069 Alumnos	

Los colegios Fe y Alegría están organizados en forma de una red federada que permite un eficiente trabajo de coordinación y racionalización de recursos. Cada colegio posee suficiente autonomía para su manejo educativo como institución de base. La dirección central de la red concentra su esfuerzo en la supervisión y apoyo pedagógico y pastoral de sus centros.

Con la participación de sus equipos docentes, el equipo central define su ideología y sus objetivos, y determina su estilo educativo. Cada colegio procesa a nivel local las orientaciones que provienen del equipo central.

Las escuelas Fe y Alegría distribuyen raciones alimentarias (almuerzos) y preparan a jóvenes en talleres de capacitación técnica. Los niños no sólo aprenden los conocimientos básicos indispensables, sino que tienen una capacitación integral cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida en el hogar, en su comunidad y en el país. Para la alimentación se cuenta con el apoyo de otros centros educativos privados, CARITAS y algunas agencias de cooperación y Gobiernos como la Comunidad Económica Europea (CEE) y el Gobierno español.

En la actualidad, la población infantil atendida por Fe y Alegría, además de provenir de sectores pauperizados, también está constituida por menores desplazados de otras zonas del país por la violencia.

Instituciones promotoras de la educación privada

Existen tres instituciones de carácter nacional que agrupan a los promotores de centros educativos privados: el Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú, la Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares y la Asociación de Asociaciones Culturales. Ellas constituyen personas jurídicas de derecho privado, autónomas en lo que respecta a su constitución, organización y actividades operativas, y con carácter apolítico y sin fines de lucro.

Sus objetivos son: i) apoyar, en el marco de las disposiciones legales vigentes, los derechos de sus asociados; ii) representar a sus asociados ante las autoridades educativas, así como en los organismos nacionales e internacionales afines; iii) promover la interpelación mutua entre centros de enseñanza; iv) ofrecer servicios de asesoría pedagógica y organizacional a sus asociados y, v) colaborar con el Ministerio de Educación en el desarrollo de la educación nacional.

El Consorcio de Centros Educativos Católicos nace en 1939, aunque una década antes ya funcionaba una liga de colegios religiosos que había librado batalla contra determinadas imposiciones del poder político que buscaba que el 80% del profesorado fuera nacional. La imposición mataba la vida de los colegios y ante tal imposición determinaron cerrar sus planteles. Este fenómeno, no sólo peruano, sino que ocurría prácticamente en todas las Federaciones de Colegios de América Latina, hizo aparecer instituciones vigorosas cuya preocupación central, no ciertamente la única, era la defensa de la escuela católica.

Los inicios de la actividad del Consorcio siguen esta misma tendencia, es decir, luchar contra normas gubernamentales peligrosas u obstaculizadoras en materia de educación. El Consorcio se constituye con centros y programas educativos confesionalmente católicos, que reconocen la autoridad y la orientación de la Jerarquía Eclesiástica. Está estrechamente relacionado con los organismos eclesiales, particularmente los educativos, mediante relaciones de consulta, coordinación y apoyo.

El Consorcio agrupa a 784 centros de enseñanza inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria. En 1991 había 35 centros educativos laicos asociados, cuya acción responde a una orientación católica y aceptan la orientación pastoral de la Jerarquía.

Entre 1990 y 1991, la participación de los centros educativos católicos en la atención de la matrícula a cargo del sector privado aumentó en 1.1%, llegándose a atender a 510.873 estudiantes. Mientras los centros de financiación mixta y estatal mantienen una matrícula constante – en valores absolutos-, los autofinanciados experimentan un crecimiento del 28%, porcentaje importante, si se tiene en cuenta que la matrícula total del sistema educativo sólo creció en 0.06% (*Cuadro 14*).

Si tomamos en cuenta los niveles y modalidades, encontramos que la educación primaria y secundaria representan el 85.6% de la matrícula total a cargo de la Iglesia Católica, mientras que los servicios de educación inicial y de formación de profesores representan el 4.2% en cada caso.

Cuadro 14. Instituciones educativas dirigidas por la Iglesia Católica y cobertura de matrícula. Años 1990-1991

Tipo de financiación	Instituciones		Matrícula		Incremento	
	1990	1991	1990	1991	Inst.	Matr.
Autofinanciada	102	127	86415	110643	24.5	28.0
Mixta	421	437	258331	258964	3.8	0.0
Estatal	215	220	141751	141266	2.3	-0.3
Total	738	784	486497	510873	6.2	3.0
Porcentaje de participación respecto de la matrícula privada			39.4	40.5		

Fuente: Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. *Directorio Educativo. 1991-1992.*

Respecto de 1991, la educación primaria crece a un ritmo más dinámico que la educación secundaria (3.5% vs. 2.1%, respectivamente), pero el nivel que registra el aumento relativo más alto es el inicial, con 11.5% (Cuadro 15).

La *Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares* fue creada en 1978 y tiene como orientación contribuir al progreso educativo mediante la gestión particular en el marco del respeto al credo y libertad de conciencia de sus miembros.

Esta Asociación agrupa a unos 500 centros educativos de carácter laico, de los niveles inicial, primario y secundario que podrían considerarse como los de mejor calidad entre los que atienden a los estratos socio-económicos medio y alto.

A pesar de su carácter nacional, la Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares se ha convertido en una organización de carácter reivindicativo frente a las actitudes que muchas veces muestra el Ministerio de Educación de querer intervenir en la fijación de las pensiones escolares, olvidándose que existen mecanismos definidos para el efecto.

Cuadro 15. Matrícula por niveles y modalidades en instituciones dirigidas por la Iglesia Católica. Años 1990-1991

Nivel/modalidad	1990	1991	Incremento	
			Porcentual	Absoluto
Educación Inicial	19031	21221	11.5	2190
Educación Primaria	218435	226145	3.5	7710
Educación Secundaria	198640	202746	2.1	4106
Educación Tecnológica	2100	1400	-29.5	-620
Educación Magisterial	21228	21234	-	6
Educación Ocupacional	25703	26780	4.2	1077
Educación Especial	1360	1241	-8.7	-119
Total	468497	508073	6.9	32376

Fuente : Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. *Directorio Educativo 1991-1992.*

La Asociación de Asociaciones Culturales se creó hace aproximadamente 40 años y está constituida por los promotores de 16 centros de enseñanza que cuentan, muchos de ellos, con el apoyo de gobiernos extranjeros. Sus pensiones de enseñanza se sitúan en el nivel superior de la escala de pagos. De las tres instituciones que promueven la educación privada, la que ha alcanzado mayor grado de desarrollo es el Consorcio de Centros Educativos Católicos, que posee local propio y cuenta con eficientes servicios de capacitación y asesoría en diversas áreas. En los últimos años, esta entidad asumió un papel de liderazgo en la calificación de directores en gerencia educativa y en el planeamiento de algunos temas de investigación de vital importancia para la educación nacional, entre los cuales se puede mencionar la institucionalización de un sistema de evaluación permanente de estudiantes, la reforma del currículo y los exámenes de ingreso a las universidades. Mensualmente edita *Signos*, una revista educacional de difusión nacional, orientada a favorecer la actualización del profesorado.

Los colegios cooperativos estuvieron agrupados en la *Federación de Colegios Cooperativos de Servicios Educativos*, organización inactiva

desde hace algunos años. Cuando funcionó hubo contacto periódico entre los colegios cooperativos.

Además de estas instituciones, en Lima Metropolitana se han organizado asociaciones de carácter local cuya finalidad es coordinar el desarrollo de la educación privada en un nivel territorial más específico. Existen dos asociaciones de este tipo: la *Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares del Cono Norte* y la *Asociación de Promotores de Centros Educativos Particulares del Cono Sur*. En estos Conos la población bordea el millón y medio de habitantes. La del Cono Norte cuenta con 466 asociados que dirigen alrededor de 850 centros educativos.

Cabe indicar que, con excepción de los colegios católicos, el nivel de integración de los promotores de los centros educativos privados es más fuerte en áreas territoriales específicas. Ello se constata si se tiene en cuenta la participación en reuniones de asamblea, la oportunidad de pago de las cuotas de asociados y el desarrollo de actividades conjuntas.

Capítulo V

Dinámica de gestión de los Centros Educativos Privados

Los agentes educativos

El Promotor

A las personas naturales o jurídicas que organizan centros educativos de gestión privada se les denomina promotores. El promotor puede organizar independientemente uno o más centros educativos.

Se considera promotor de un centro educativo privado a la persona natural o jurídica autorizada por el Ministerio de Educación para fundar o mantener en funcionamiento y asumir la responsabilidad de la orientación axiológica, académica y administrativa de un centro educativo del que es legalmente propietario ¹.

El promotor determina también el estilo de dirección, organización y control, sin más limitaciones que las de la Constitución, la Ley de Educación y sus reglamentos. Asimismo, el promotor aprueba el reglamento interno del centro educativo, designa al director y solicita su reconocimiento al Ministerio de Educación; integra el Comité de Pensiones y Becas (COPEBE); asegura la calidad del servicio educativo; estimula la actualización profesional del personal, propende a su mejora económica y asegura la calidad del servicio educativo.

1. Estatutos de la Asociación Nacional de Promotores de Centros Educativos Particulares.

Según los resultados de este estudio, las relaciones funcionales del promotor con los otros agentes educativos son consideradas buenas por los directores, docentes y padres de familia.

El Director

El director del centro educativo es su representante legal. A él se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesarias para que se cumpla los fines del centro o programa educativo respectivo. Las normas establecen que para ser director se requiere una experiencia docente mínima de cinco años.

Corresponde al director, en coordinación con el promotor, contratar al personal docente y no docente, el mismo que se rige por las normas del sector privado.

En el caso de centros y programas educativos promovidos por asociaciones educativas culturales vinculadas a comunidades extranjeras residentes en el país, puede designarse un director adjunto extranjero, cuyas funciones tienen que ver con la selección del personal docente extranjero, la supervisión de las clases de idioma extranjero y otras que específicamente le asigne el reglamento interno.

Tratándose de colegios religiosos debidamente registrados, la dirección puede encargarse temporalmente a un miembro activo de la congregación religiosa promotora hasta que se designe al titular.

El presente estudio muestra un nivel satisfactorio de experiencia docente por parte de los directores: quince tienen más de 20 años de servicio, nueve entre 10 y 20 años, y uno entre 5 y 10 años. Asimismo, se observa que diez vienen trabajando en el centro educativo desde hace más de 10 años. El porcentaje de directores con menos de un año de servicio llega al 12%.

Antes de llegar al cargo, muchos de los directores desempeñaron otros puestos en el mismo centro educativo. Así, doce ejercían el cargo de profesor y seis el de coordinador de área. De los 25 directores, seis ingresaron al centro educativo como directores.

Respecto al nivel de formación, el 80% respondió que se graduó en Lima y un porcentaje similar como maestro de educación secundaria. Entre los que son profesores secundarios, las dos terceras partes han seguido la especialidad de ciencias sociales, mientras que un 15%, en cada caso, cursó las de Castellano-Literatura y Química-Biología. Entre

los capacitados en administración, 65% lo ha hecho en cursos de duración mayor de un año.

Los que han seguido cursos de postgrado o algún curso en administración de la educación suman catorce. Los centros de capacitación más importantes en Lima son la Pontificia Universidad Católica del Perú y el Consorcio de Centros Educativos Católicos. En la primera se brinda un programa de maestría en Administración y Planificación de la Educación, y el segundo ofrece un curso de Gerencia Educativa.

En términos generales, se observa que el desempeño de la función de coordinación técnico-pedagógica o de docencia de aula es un paso para llegar a ser director en todos los tipos de centros educativos estudiados. En el caso de los colegios cooperativos, parroquiales y Fe y Alegría, el 100% de los directores pasaron por ese camino. En los privados autofinanciados, el 50% de los directores llegaron al ejercicio de esta función sin haber desempeñado previamente un cargo en el centro educativo; en los centros católicos esta proporción fue de 33%.

Las dos terceras partes de los directores ejerció esa función en otro centro educativo y, de ellos, una proporción similar lo hizo durante cinco o más años. En otra institución están trabajando 9 directores, 4 en centros educativos privados, 4 en escuelas públicas y uno en una institución no educativa. El 50% de los directores que trabajan en centros parroquiales y Fe y Alegría trabajan en otra institución educativa en un turno diferente.

La función de director de centro educativo se considera esencialmente como una función de servicio y animación. El director debe motivar a todos los agentes que directa o indirectamente intervienen en la comunidad educativa para que participen de los objetivos de la escuela y movilizar los recursos. Directores, profesores y padres de familia opinan que para ejercer este cargo se requiere cualidades de gerente y liderazgo, así como don de mando y capacidad de organización, creatividad, iniciativa, autoconfianza, capacidad para el trabajo en equipo, arte de la delegación de autoridad, conocimiento actualizado de métodos y técnicas de administración, habilidad para saber transmitir las a su personal, fácil comunicación y aptitud para entender los problemas de personal y gestión.

Todas estas cualidades son indispensables para asumir un conjunto de funciones: planificar, organizar, ejecutar y controlar la escuela tanto pedagógica como administrativamente; velar por el cumplimiento de las normas, procedimientos y planes; asegurar la comunicación y

coordinación del esfuerzo institucional buscando formas económicas y eficientes de trabajo; estimular el apoyo de sus colaboradores y padres de familia en la toma de decisiones importantes; asesorar a la APAFA y cautelar su movimiento económico; representar a la escuela ante otras instituciones educativas y de la comunidad; coordinar el apoyo de los municipios tanto para beneficio del centro como para la ejecución de acciones educativas.

Según los directores, las personas en quienes más se apoya para tomar decisiones son: el promotor (72%), los subdirectores (60%), los coordinadores docentes (52%) y los padres de familia (52%).

Las responsabilidades de un director no son siempre comprendidas; tampoco sus dificultades para asumir plenamente la gestión financiera, la administración del personal y el patrimonio, el trabajo en equipo y el establecimiento de adecuados canales de comunicación y coordinación. En muchos casos el director no sólo carece de capacitación, sino también de apoyo, tanto interno como de la propia administración educativa.

El Docente

El papel del profesor de aula evoluciona. Continuamente aparecen nuevos temas y enfoques, y se le asigna tareas diferentes a las tradicionales. Su formación es objeto de intenso debate, especialmente en lo que respecta a los desafíos de la tecnología didáctica, las innovaciones en materia técnico-pedagógica y administrativa, y las acuciantes exigencias de una sociedad en constante cambio.

Si bien la resistencia al cambio es considerable en muchos maestros, otros comienzan a dejar de lado los caducos métodos de enseñanza, el apego a repetir los libros de texto, el trabajo grupal uniforme y ajeno a los casos individuales. Lamentablemente, esta nueva dinámica de trabajo es seguida por pocos centros educativos, generalmente un grupo de centros del sector privado.

No menos de 80% del personal docente debe ser de nacionalidad peruana, excepción hecha de los centros y programas educativos de educación bilingüe donde el porcentaje de docentes extranjeros puede llegar al 50%. La ley establece que los haberes básicos de los docentes de centros educativos privados no serán menores a la remuneración básica que perciben los profesores que ingresan a la carrera pública magisterial. Sin embargo, muchos profesores de centros educativos privados, con financiamiento precario, perciben una remuneración que no

llega a alcanzar lo que gana un profesor de su misma condición en la escuela estatal.

Las relaciones del director con sus profesores y las de éstos últimos con sus colegas constituyen algunos de los factores determinantes del buen funcionamiento de una APAFA y de los Comités de Aula. Para los docentes, su actividad es cada vez más una tarea cooperativa con una finalidad común: el alumno. Cuando se constituye un sindicato en el centro educativo, dicha actividad puede verse frustrada debido a los conflictos laborales que a menudo derivan en enfrentamientos entre el director y los maestros, y entre los maestros que acatan el paro y quienes no lo hacen. Hay que reconocer que algunas funciones de promoción y animación asignadas al docente a veces no se cumplen porque no están preparados para asumirlas.

Existe un sindicato docente en 7 de los 25 centros educativos estudiados (los dos cooperativos, tres de Fe y Alegría, un católico autofinanciado y un parroquial). El sindicato en los centros educativos privados puede considerarse una institución relativamente reciente (no más de dos décadas). En su constitución ha sido notoria la influencia de profesores que vienen de la escuela pública y que pertenecen al Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación Peruana (SUTEP), alguno de los cuales comparten su tiempo de trabajo en un centro educativo estatal y en otro privado, en horarios diferentes.

La mayor diferencia entre el trabajo de un profesor de un centro educativo estatal y el de un profesor de un centro de educación privado, especialmente de un colegio considerado de calidad, está en su conducta respecto al proceso de enseñanza. En el primer caso influyen decididamente los bajos salarios y la falta de atención de las necesidades profesionales del magisterio. El maestro parece más inclinado a descuidar el trabajo pedagógico, a caer en la rutina o el desgano, a limitar la actividad docente exclusivamente al aula y a comunicarse poco con otros estamentos, se desinteresa por la creatividad, se ve afectado por la pérdida de moral y el aumento de la ingerencia político partidaria y la ideologización. Todo ello enturbia lo que debería ser un claro clima de convivencia en la institución escolar estatal.

Otra diferencia se manifiesta en la relación alumnos por docente. En los centros educativos privados es menor que en las escuelas públicas. En 1991, 23.1 vs. 25.4 en la educación inicial; 26.9 vs. 28.5 en la educación primaria, y 18.7 vs. 19.8 en la educación secundaria), como se observa en el *Cuadro 16*.

Cuadro 16. Relación alumnos por docentes en la educación inicial primaria y secundaria, período 1981-1991

Año	Inicial		Primaria		Secundaria	
	Estatal	Privado	Estatal	Privado	Estatal	Privado
1981	36.1	26.3	37.8	32.7	27.5	17.6
1982	35.8	25.5	36.4	33.3	25.9	18.2
1983	33.9	24.6	35.5	30.8	24.5	17.8
1984	33.6	24.2	35.0	29.7	24.4	16.5
1985	32.2	22.4	34.6	30.0	24.5	17.3
1986	33.8	23.2	34.5	26.0	24.1	16.7
1987	29.6	21.2	31.9	27.1	23.9	16.8
1988	27.6	19.3	30.7	26.8	23.3	16.9
1989	26.1	17.8	28.2	26.7	22.0	17.3
1990	25.7	20.8	29.4	26.9	20.9	17.4
1991	25.4	23.1	28.5	26.9	19.8	18.7

En el período 1981-1991, la carga docente en las escuelas privadas ha sufrido una disminución de 3.2 puntos en la educación inicial, 5.8 en la educación primaria y 1.1 en la educación secundaria. En ese mismo período, la caída de la relación alumnos por profesor en las escuelas estatales fue más acelerada: 10.7 puntos en la educación inicial, 9.3 en la educación primaria y 7.7 en la educación secundaria.

En el caso de las escuelas privadas, la reducción de la carga docente está en relación directa con la creación de una gran cantidad de nuevos centros educativos pequeños, con aulas de reducida capacidad de atención. En las escuelas estatales, la causa principal de la reducción de la carga docente reside en la creación de una cantidad de puestos de trabajo docente muy por encima de las necesidades reales del sistema.

La muestra estudiada reveló que la gran mayoría de los profesores (78%) trabaja en el centro educativo hace más de tres años; sólo el 11% trabaja hace menos de un año (*Cuadro 17*).

Al igual que los directores, los profesores registran un buen nivel de experiencia laboral: 60% tienen más de 10 años en la actividad educativa y sólo uno de 25 tiene una experiencia docente menor de cuatro años.

Cuadro 17. Características del personal docente (en porcentajes)

Indicador	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Tiempo de trabajo en centro educativo</i>						
Menos de 1 año	15.7	10.2	7.0	14.9	13.2	11.2
Entre 1-3 años	14.9	15.3	9.1	2.7	15.2	10.2
Más de 3 años	69.4	74.5	83.9	82.4	71.6	78.6
<i>Calificación docente</i>						
Con título Ped.	90.9	84.7	81.3	69.7	82.1	80.7
Con otro título	2.5	-	5.0	1.6	3.3	3.1
Sin título Ped.	6.6	15.3	13.7	28.7	14.6	16.2
<i>Con Postgrado</i>	6.6	4.1	2.6	-	2.6	2.8

La proporción de docentes con más de tres años de servicios es más elevada entre los centros educativos católicos autofinanciados y parroquiales (84 y 85%, respectivamente); en el caso de los colegios laicos autofinanciados y cooperativos esta proporción llega al 69%.

Nueve profesores realizan otra actividad ocupacional en un turno diferente; la mayor parte en otro centro educativo; sólo uno manifestó que se dedica a una actividad no educativa. En términos generales, estas personas tienen una carga horaria de trabajo casi similar a la que tienen en el centro educativo estudiado: entre 19 y 30 horas por semana.

En cuanto al nivel de ingresos, 7 declararon percibir remuneraciones inferiores en la otra actividad, uno ganaba igual y otro tenía un sueldo superior. En consecuencia, la actividad en el centro educativo estudiado constituye, para la mayoría, su principal fuente de ingresos.

El 81% de los docentes que trabajan en los centros educativos estudiados tiene título pedagógico y el 16% no lo tiene. En las escuelas estatales la mitad del profesorado no tiene título pedagógico y un 25% sólo posee educación secundaria como formación. Son los centros laicos autofinanciados los que registran la proporción más alta de profesores con título pedagógico, mientras los colegios parroquiales tienen 29% de profesores sin título docente. En los cooperativos, autofinanciados católicos y Fe y Alegría, la proporción de profesores sin título está entre 14 y 15%.

Si se toma en cuenta la localización del centro educativo, se observa que los que funcionan en áreas denominadas de estrato bajo tienen un porcentaje de docentes con título pedagógico inferior al de los centros que funcionan en áreas donde vive una población de estrato medio y medio alto. Se dan casos en que la proporción de docentes sin título pedagógico supera el 30% (un católico y un laico autofinanciados); en cambio, hay otros donde la proporción de docentes con título pedagógico es de 100% o muy cercana a este porcentaje; este es el caso de dos centros laicos autofinanciados y un centro de Fe y Alegría (*Cuadro 18*).

En el estrato medio-alto la muestra registra colegios con una importante proporción de profesores sin título pedagógico: 18% en el caso de un colegio cooperativo y 25% en el de un centro católico autofinanciado.

En lo que se refiere a la formación, todos los profesores declararon tener estudios superiores completos; 25 siguieron cursos de postgrado; 8 de ellos pertenecen a dos centros laicos autofinanciados; 4 a dos de Fe y Alegría y 9 a tres católicos autofinanciados.

Una variedad de cursos de actualización recibidos durante los últimos cinco años muestra la preferencia de los docentes por capacitarse en áreas que corresponden a su trabajo concreto, es decir, las que le ayudan a desarrollar los programas de estudio. Sin embargo, las respuestas muestran también que el promedio de cursos recibidos por profesor es relativamente bajo: un curso por docente en los centros cooperativos; 0.8 cursos por docente en los laicos autofinanciados, 0.5 cursos por docente en los parroquiales y Fe y Alegría, y 0.4 en los católicos autofinanciados (*Cuadro 19*).

La capacitación en campos como la administración de la educación y la investigación representa sólo el 20% del total de respuestas dadas por los profesores, y corresponden a centros autofinanciados laicos y católicos.

Cuadro 18. Calificación de docentes según ubicación del centro educativo (en porcentajes)

Estrato socio/económico/distrito	Calificación			Total	Antigüedad en trabajo			Alumno por docente	Alumno por sección	
	Con título pedagógico	Con otro título	Sin título		Post grado	Menos 1 año	1 a 3 años			Mas 3 años
<i>Estrato bajo</i>	157	7	39	203	4	36	35	137	38	39.6
Laico 01	14	-	3	17	-	8	6	3	-	-
Laico 02	9	-	1	10	-	-	4	6	17	28
Parroquial 01	44	2	17	63	-	17	2	44	29	41
Fe y Alegría 01	6	-	-	6	2	2	1	3	39	39
Fe y Alegría 02	53	5	7	65	2	3	10	52	31	46
Fe y Alegría 03	31	-	11	42	-	6	12	24	34	44
<i>Estrato medio</i>	466	19	85	570	17	50	36	578	21.8	38.9
Laico 03	26	-	-	26	-	3	4	19	21	34
Laico 04	20	3	1	24	-	2	2	20	14	27
Laico 05	18	-	2	20	5	2	-	18	11	20
Laico 06	23	-	1	24	3	4	2	18	11	23
Parroquial 01	18	-	11	29	-	2	2	25	33	43
Parroquial 02	24	1	5	30	-	5	1	24	22	51
Parroquial 03	45	-	21	66	-	4	-	66	22	40
Católico 01	27	5	-	32	-	-	5	27	25	49
Católico 02	23	2	15	40	-	2	4	34	21	37
Católico 03	30	4	11	45	-	11	4	30	24	45
Católico 04	28	-	-	28	-	-	-	28	25	41
Católico 05	32	4	-	36	1	6	3	27	19	48
Católico 06	56	-	2	58	2	-	-	58	28	47
Católico 07	32	-	4	36	6	-	4	32	28	46
Fe y Alegría 04	34	-	4	38	-	9	-	29	29	38
Cooperativo 01	30	-	8	38	-	-	5	33	18	33
<i>Estrato alto</i>	103	2	22	127	4	15	26	86	21.5	46.5
Católico 08	28	-	10	40	-	5	6	29	23	43
Católico 09	22	-	5	27	-	-	5	22	20	50
Cooperativo 0	53	-	7	60	4	10	15	35	-	-
Total	726	28	146	900	25	101	97	696	23.6	39.7

**Cuadro 19. Cursos de actualización del personal docente.
Período 1987-1993**

Área educativa institución	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Área Educativa</i>						
Administración	2	-	-	-	-	2
Historia/Geografía	1	-	1	1	-	3
Ciencias Naturales	-	-	-	1	-	1
Matemáticas	-	-	-	-	1	1
Inglés	-	-	-	-	1	1
Religión	1	-	-	-	-	1
Tecnología Educat.	1	2	1	-	-	4
Psicoterapia	-	-	1	-	-	1
Investigación	-	-	1	-	-	1
<i>Entidad Capacitadora</i>						
U. de San Marcos	-	1	2	-	1	4
U. S.M. Porres	1	-	1	-	-	2
U. Católica	2	-	-	-	-	2
U. la Cantuta	-	-	-	-	1	1
U. de Lima	1	-	-	-	-	1
USE	-	-	1	1	-	2
Colegio	-	-	-	-	1	1
Otros	1	-	1	-	-	2

La capacitación de las tres cuartas partes de los docentes ha sido facilitada por las universidades; la USE lo hace en el 13% de los casos y el centro educativo en una ocasión. Se trata de cursos de corta duración, de una semana hasta dos meses, organizados generalmente en períodos vacacionales. También en esa época se ofrecen diversos programas de actualización impartidos por empresas editoras de textos escolares. En sentido estricto, no deberían denominarse 'cursos de actualización', pues se trata más bien de conferencias que, a la vez que promocionan un producto, presentan mensajes sobre las innovaciones que se registran en los programas de estudio. En este sentido, son de mucha utilidad para los maestros, ya que la mayoría sólo recibe este tipo de actualización pedagógica.

El Padre de Familia

La Constitución ofrece el marco y las características básicas del proceso de participación de la sociedad civil. Propone una ideología

basada en la democracia, en los principios de justicia social orientados a la dignificación del trabajo como fuente de riqueza y medio de realización de la persona humana. En esta perspectiva, reconoce la intervención individual o asociada de la población, la libertad de información, opinión y difusión del pensamiento y, mediante las leyes y reglamentos establece los medios materiales y técnicos que viabilicen las modalidades de participación.

El grado y las características de la participación de la comunidad y de los padres de familia están supeditados, desde el punto de vista normativo, al estilo de política y administración que establezca el gobierno y la institución educativa. Las bases emplean el o los canales fijados por el gobierno en ejercicio; y de una simple colaboración de los padres de familia y las instituciones populares en tareas de mejoramiento de las escuelas, es posible emprender transformaciones sociales significativas que unifiquen el tejido social comunal, desbordando así lo educativo en el sentido tradicional.

Diversos factores influyen en la estimulación de la participación de los padres de familia en la esfera educativa: ubicación urbana o rural del plantel, nivel de desarrollo de la localidad, ocupaciones predominantes, grado de integración de los pobladores; asimismo, el conocimiento de las finalidades y funciones de la institución por parte de los padres, el conocimiento de los deberes y derechos de la Junta Directiva de la APAFA, el nivel de capacitación de sus integrantes, especialmente de sus líderes; pero también la motivación y aptitudes de mando del promotor, director y sus colaboradores cercanos.

En los centros educativos estudiados se observa que el 60% de los padres de familia tiene estudios de educación superior y 20%, en cada caso, educación primaria o secundaria completa o incompleta (*Cuadro 20*).

En los centros educativos del estrato económico bajo, el nivel educativo más alto del padre de familia resulta la secundaria incompleta. Dos padres tienen como nivel de instrucción la primaria incompleta.

En el estrato socio económico medio, 13 de 16 padres tienen educación superior, uno secundaria completa y uno primaria completa. En el estrato alto dos padres tienen educación superior y uno secundaria incompleta.

Cuadro 20. Nivel educativo de los padres de familia

Nivel educativo	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
Primaria incompleta	-	-	-	-	2	2
Primaria completa	1	-	-	-	2	3
Secundaria incompleta	1	-	1	1	-	3
Secundaria completa	1	-	-	1	-	2
Superior	3	2	8	2	-	15
Total	6	2	9	4	4	25

En función del tipo de centros educativos se encuentra que los padres con nivel de educación primaria-completa o incompleta- corresponden a los centros de la red Fe y Alegría; la mitad de los padres de los centros parroquiales tienen secundaria completa o incompleta, y la otra mitad educación superior. El nivel educativo más alto se da en los colegios cooperativos y en los católicos autofinanciados.

En la muestra, el 100% de los padres de familia de los colegios católicos autofinanciados y cooperativos pertenecen a la clase media, el 100% de los padres de familia de los centros de Fe y Alegría a la clase baja y en los colegios parroquiales y laicos el 75% son de clase media y el 25% restante pertenecen a la clase baja.

Pero tanto a nivel individual como de APAFA, los factores más importantes que limitan la participación de los padres en la escuela son de carácter económico y organizacional: la estrechez económica y familiar, el tener que desarrollar diversas actividades ocupacionales, la falta de planes de trabajo, de proyectos de acción, así como de una adecuada organización.

La experiencia nacional parece enseñar que a la comunidad y a los padres de familia se les ha otorgado más potencialidades de participación que las que tienen efectivamente. No se toma en cuenta la falta de participación en estos oficios de las mayorías, el carácter verticalista y autoritario de la praxis política o el burocratismo en la misma participación, la mala coordinación de las entidades públicas y las organizaciones

comunitarias, así como el bajo nivel educativo y de capacitación de la población.

En el medio urbano, por falta de iniciativa o de tiempo, o porque se presentan casos de oposición, muchos recursos comunales en vez de ser aprovechados por la escuela, son objeto de resistencia para un trabajo integrado. Se podría afirmar que en el país no se ha plasmado mecanismos de participación comunitaria, es decir, que la participación no se limite únicamente al aporte material, a la infraestructura, sino que se dirija también a otros campos de la gestión.

Cuatro de diez profesores expresaron que el nivel de comunicación que tienen con los padres de familia de sus alumnos es frecuente, mientras que seis de cada diez dicen que es esporádico. Las respuestas de los directores van en sentido inverso: el 36% responde 'a veces' y el 64% 'frecuentemente' (*Cuadro 21*).

La evaluación del estudiante es, en general, la razón principal, y a veces la única, de la comunicación profesor-padres de familia, situándose en segundo lugar los aspectos referidos a la conducta. Existe una correlación alta entre el nivel de ingresos familiar y el grado de comunicación: la comunicación parece ser menos intensa en áreas de bajos ingresos.

El diálogo profesor-padre de familia por medio de los Comités de Aula tiene como referencia los mismos temas: el rendimiento escolar en todos los casos, los problemas de conducta en el 27% de las respuestas y las mejoras de las condiciones de funcionamiento del aula en el 16%. Que el rendimiento sea tema central del diálogo revela una preocupación por parte de las autoridades del centro educativo y de los propios padres de familia por la calidad del servicio y por el nivel de preparación que los hijos van adquiriendo. Algunas respuestas dadas por los profesores sobre la conducta de los padres parecen evidenciar esta situación; así, por ejemplo, el 80% de los docentes afirma que más de la mitad de los padres de familia de su sección muestran interés por el aprendizaje de sus hijos. En otra pregunta, el 64% de los docentes sostiene que más de la mitad de los padres son exigentes con la asistencia de sus hijos y el 72% del profesorado afirma que la misma proporción de padres apoya el aula con material y útiles escolares.

Cuadro 21. Niveles de comunicación del padre de familia con la escuela

Nivel y tipo comunicación	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Comunicación Padre de Familia/Profesor</i>						
Según el Director						
Mucha	4	1	6	2	3	16
Regular	2	1	3	2	1	9
Poca	-	-	-	-	-	-
Según el Docente						
Mucha	2	1	4	1	2	10
Regular	4	1	5	3	1	14
Poca	-	-	-	-	1	1
<i>Temas de discusión con Padres de Familia</i>						
Rendimiento	11	3	11	6	6	44
Conducta	6	2	4	4	2	25
Mejora del aula	2	1	5	2	2	12
	3	-	2	-	2	7

En estas respuestas hay también algunos indicadores que muestran que la colaboración del padre no se da necesariamente con la misma intensidad cuando se trata del aula que cuando se trata de la escuela. La crítica al trabajo de la escuela o del profesor proviene de un sector de padres de familia que oscila entre el 25 y el 50%, mientras que un 46% de las respuestas indican que menos de la mitad de los padres de familia se interesan en las innovaciones que se introducen en el centro educativo. Sin embargo, las expectativas de los padres frente a la institución escolar como formadora de sus hijos resulta mayoritariamente positiva: el 72% muestra total satisfacción, mientras que el 28% está en parte satisfecho. Se advierte que de estos últimos, cuatro corresponden a colegios católicos autofinanciados, dos a parroquiales y uno a cooperativos.

La efectividad del funcionamiento de una institución depende de las actitudes que asumen los diferentes agentes involucrados en el proceso administrativo. En relación con este aspecto, en la muestra se recogió datos sobre la actitud de los agentes educativos frente a la escuela. Los datos indican que el 92% de los docentes, el 40% de las APAFA y el 36% del personal administrativo tienen una actitud positiva.

El Alumno

El universo estudiantil de los centros educativos privados es sumamente heterogéneo, al igual que lo son los centros educativos de este sector de enseñanza. Si el análisis se realiza por tipo de centro educativo es posible observar mayor homogeneidad de procedencia social en el caso de los centros educativos Fe y Alegría y, en menor medida dependiendo de la localización del centro educativo-, en los centros parroquiales. En el caso de los centros Fe y Alegría, la homogeneidad se explica porque todos ellos están localizados en zonas de estrato popular.

En las condiciones de aprendizaje de los niños influye, entre otras variables, la económica. Como se indicó en el Capítulo II, la crisis económica que vive el país en los últimos años ha repercutido significativamente en el nivel de bienestar de la población y en el aumento del trabajo infantil en las familias consideradas pobres. En las familias que pertenecen al estrato medio, la crisis ha reducido el nivel de comodidades y posiblemente deben hacer sacrificios muy importantes para posibilitar que los hijos reciban una educación adecuada.

Los profesores y directores de centros educativos caracterizan a los alumnos como espontáneos, colaboradores, sencillos, activos frente a los estímulos y entusiastas. Algunas veces cometen faltas de conducta, pero reaccionan bien ante las observaciones y orientaciones.

Los alumnos de educación secundaria desean una participación con horizontes más amplios que la que se puede lograr en muchos centros educativos. Algunos centros tratan de satisfacerlos; este es el caso de los centros Fe y Alegría, donde el estudiantado participa activamente en tareas de producción que no sólo les permiten colaborar en el mantenimiento o expansión del equipamiento e infraestructura escolar, sino también propiciar la formación de micro empresas. Muchos centros Fe y Alegría localizados en zonas muy turgurizadas cuentan con excelentes talleres de computación, metal-mecánica, corte y confección, electricidad, mecanografía, entre otros, donde paralelamente a la tarea de impartir conocimiento y capacitación se persigue que los alumnos adquieran habilidades para defenderse en el mundo ocupacional y contribuyan al desarrollo del país.

Una de las formas más habituales de participación de los estudiantes en la gestión institucional se da mediante la formación de grupos de brigadieres que apoyan el mantenimiento de la disciplina, ordenan el tránsito vehicular en las horas de ingreso y salida de los alumnos del

colegio, y canalizan obras de bien social en favor de la comunidad, bajo la supervisión de la coordinación de actividades.

Según el director de uno de los centros cooperativos estudiados, la participación del alumno en actividades destinadas a promover la disciplina les ayuda a llegar al autocontrol o autoconciencia. Llenan un formulario de auto evaluación y de evaluación de sus compañeros. Por medio del Comité de Aula también participan en la conducción y presentación de diversas actividades, evitándose en lo posible que el papel del docente sea protagónico.

El apoyo de centros educativos de los estratos medios y altos a escuelas públicas localizadas en las zonas periféricas de la capital caracterizadas por la alta precariedad de su funcionamiento es cada vez mayor y se realiza por medio de los estudiantes. La solidaridad de estudiantes y profesores se expresa por medio de la donación de materiales para la mejora de la infraestructura escolar, textos, alimentos o ropa. Algunos centros educativos prestan también asesoría en aspectos académicos y de gestión administrativa.

La Comunidad

El municipio se convierte en la institución más próxima a la actividad del centro educativo, seguido de las empresas, la parroquia y Defensa Civil; esta última institución tiene como finalidad la organización de la población para prevenir desastres. Algunas instituciones, como el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES), colaboran en programas de alimentación escolar, infraestructura o reparto de materiales educativos con los centros educativos de Fe y Alegría, los centros estatales administrados por la Iglesia Católica y los centros parroquiales

La Unidad de Servicios Educativos (USE)

La USE es el canal directo de comunicación entre el Ministerio de Educación y los centros educativos privados. En estas relaciones se observa dos situaciones diferentes: la primera, de mucho temor y dependencia por parte de los centros de menor calidad. Temor tanto por la actitud dominante, impositiva y autoritaria que emplean los funcionarios del Ministerio, como por el hecho de que muchas de estas instituciones probablemente no tienen toda su documentación en orden.

La segunda, por el contrario, es de mayor autonomía por parte de los centros educativos de mayor calidad, pues son planteles con varios años de funcionamiento, con más personal, donde los promotores generalmente son distintos de los directores y tienen un buen nivel de capacitación pedagógica, con alumnos que son hijos de autoridades de distintos niveles y, en su aspecto económico-contable, las planillas y otros documentos suelen estar muy en orden. Una de las manifestaciones de la autonomía de estos centros se da en el tratamiento de los planes de estudio: se introducen asignaturas diferentes, con mayor carga horaria en las que consideran más necesarias, pero siempre tratando de respetar las normas oficiales y procurando un buen entendimiento con las autoridades educativas para evitar conflictos.

En este contexto, la comunicación entre el Ministerio de Educación y los centros educativos se limita casi exclusivamente a la normatividad técnico-pedagógica que se genera, especialmente en lo que se refiere a los programas de estudio, las normas sobre organización y funcionamiento de los centros educativos y las directivas de inicio y finalización del año escolar (éstas últimas se publican anualmente).

Muchos encuestados opinan que la normatividad técnico-pedagógica podría simplificarse y ser menos detallista, ya que ha producido el efecto contrario de lo que se buscaba, pues recorta la creatividad y la iniciativa en el centro educativo. Además, las directivas para el año escolar, que suelen considerar cambios importantes, se publican muchas veces extemporáneamente, cuando ya se inició el año escolar. Por ejemplo, frecuentemente se modifica los cuadros de distribución de horas del programa de estudios, se suprime algunas asignaturas o se cambia las reglas de evaluación académica del estudiante. Todo esto crea problemas de organización y conduce a que en algunos centros educativos no se respeten ciertas disposiciones.

Aspectos de organización y funcionamiento

Análisis de las estructuras

En 1965, la Ley 15215 del Estatuto y Escalafón Magisterial estableció un ordenamiento administrativo cuyo énfasis recae en los aspectos académicos, según las necesidades de la administración escolar. Se buscaba respetar el real ejercicio de la autoridad, así como la

autonomía académica y administrativa del director. Se crea el Departamento de Psicopedagogía como un órgano de control del orden interno en el centro educativo. Paralelamente, el Estado desarrolla un esfuerzo importante de ampliación de la infraestructura, con escuelas y colegios que tienen una cobertura importante de la población escolar en las ciudades.

En 1972, el Decreto Ley 19326, Ley General de Educación, en la concepción de la organización de los centros educativos enfatiza la participación, es decir, la mayor presencia de los padres de familia y de la comunidad en la gestión escolar. Los centros educativos se adaptan a la nueva estructura de niveles y modalidades establecidos por la Ley General de Educación y a las características de la población que atienden. La importancia dada a la participación, que se concretiza en el establecimiento de un consejo consultivo que toma parte en las decisiones, influye en la disminución de la autoridad del director. En los centros educativos estatales, el director comienza a sentir el impacto de las normas de ejecución del gasto público, rígidas y controlistas, que le impiden contar con un mínimo de recursos o, incluso, generarlos.

En 1982, con una nueva Ley de Educación, Decreto Ley 23384, si bien disminuye el énfasis en la participación en la gestión, el papel del director no sufre mayores variaciones respecto del asignado en 1972. Muchas de las decisiones que el centro educativo asumía se trasladan a la instancia administrativa superior, la Dirección Zonal – después remplazada por la USE. Por otra parte, al definirse la organización interna del centro educativo prevalece el criterio de la corresponsabilidad en la acción o responsabilidad compartida. Así, se crea los cargos de coordinador para dirigir las áreas pedagógicas y administrativas. Entre las coordinaciones fluye una intensa comunicación horizontal tendiente a asegurar la coordinación de las acciones. Según el tamaño del centro educativo, medido en número de secciones y turnos que funcionan, puede haber un Coordinador General y coordinadores de áreas académicas (inicial, primaria, secundaria, lenguaje, matemáticas, religión, Orientación y Bienestar del Educando (OBE), etc.) (*Cuadro 22*).

Diluir las responsabilidades entre varios órganos contribuyó a agravar el deterioro de la autoridad. Además, las críticas van por el lado de la burocratización, debido a veces a la excesiva segmentación de las funciones para las cuales la mayor parte de los centros educativos estatales no cuenta con los recursos financieros necesarios para llevarlas

a la práctica adecuadamente. Este modelo de organización aplicado en las escuelas estatales también fue dispuesto para el sector privado.

Un Decreto Supremo, el 04 de 1983, restituye el principio de mando dentro de cada una de las unidades orgánicas de los centros de educación secundaria. Se cambia la denominación de coordinadores, responsables de estas unidades, por el de director o subdirector, según el caso, exceptuando el área funcional de asesoramiento. En esta concepción, a la vez que se fortalece el mando, se intensifica las coordinaciones verticales y se concentra las responsabilidades en los jefes de las unidades orgánicas.

En las unidades orgánicas de línea se introdujo una estructuración combinada, por proceso y por usuario. En la enseñanza secundaria, los procesos de formación general y de educación diversificada dieron origen a unidades orgánicas con diversos nombres.

Estructura orgánica diferenciada

La estructura orgánica de los centros educativos, tanto primarios como secundarios estatales, se define en función de tres variables: usuarios, tamaño de la población escolar (número de secciones) y diversificación del servicio (primaria, primaria-secundaria, inicial-primaria-secundaria, etc.). Además, la estructura de los cargos está condicionada por la variable equipamiento (laboratorios, talleres, ambientes deportivos).

La estructura orgánica de un *colegio con más de 50 secciones diurnas* es la más compleja y desarrollada. Corresponde a los centros que hace tres décadas se denominaban Grandes Unidades Escolares; estos se ubican en las zonas urbanas más densas del país.

La estructura por funciones diferencia con claridad las competencias de cada una de las unidades orgánicas según el área funcional donde se ubica. La norma que precisa las funciones por cargos es el Decreto Supremo 04 de 1983.

Cuadro 22. Cambios en la organización de los centros educativos

Area	Ley 15215	Decreto ley 19326	Ley 23384
Dirección	Alto grado de autonomía relativa en la gestión.	Decisiones en la gestión educativa fuertemente dependientes de la dirección del Núcleo y de la Zona Educativa.	Mayor grado de concentración de decisiones de gestión escolar en Zona (USE) y supervisión
Asesoramiento	El Departamento de Normas y Conducta garantizó el control escolar interno que propició la maximización de los tiempos de trabajo educativo directo.	Se crea Orientación y Bienestar del Educando y actividades de Extension Educativa. Escaso apoyo a la disciplina. Reducción progresiva de los auxiliares de educación (personal a cargo del control de un determinado número de secciones).	Estatuto semejante al anterior.
Línea	Estructura por niveles. Mayor tiempo y trabajo directo con los alumnos.	Estructura por áreas educativas: Académica, Capacitación para el Trabajo, Educación y Bienestar del Educando, Actividades y Extension Educativa. Drástica reducción del tiempo de trabajo escolar directo. Las interferencias entre las jornadas de los asesores y los docentes (24 horas) no permite las acciones de asesoramiento técnico pedagógico.	Estructura por fases: formación general y educación diversificada. Invariable el escaso tiempo de trabajo escolar directo.
Apoyo	Módulo de personal relativamente suficiente.	Se incorpora un docente en condición de coordinador (subdirector). Módulos de personal insuficientes, por crecimiento explosivo de la demanda. Restricción presupuestaria para la creación de plazas.	Se introduce la clasificación de cargos. Se mantiene un docente en el área administrativa en el cargo de subdirector. Medidas de austeridad presupuestaria mantienen limitaciones para la creación de plazas docentes.
Participación	Escasa participación, no canalizada orgánicamente	Introducción de órganos de participación para el apoyo financiero, equipamiento y fuerza de trabajo.	Otorga autonomía a la APAFA en la administración de fondos captados por ella.

De acuerdo a normas específicas para locales con más de 50 secciones, el centro educativo tiene la siguiente estructura administrativa:

- Organismo de Dirección
Director
Subdirectores para el área de formación general, para el segundo turno, para las áreas técnicas, para primaria diurna, para primaria y/o secundaria nocturna y para el área administrativa.
- Organismos de asesoramiento técnico-pedagógico, que comprenden:
Asesores de ciencias naturales, letras, historia-geografía, matemáticas, física-química, OBE y actividades.
Jefes de laboratorio, taller y campo deportivo
- Organismos de ejecución
Profesores estables según líneas educativas.
Profesores por horas
Secciones
- Comité de coordinación interna, conformado por el director, subdirectores, asesores, y jefes de taller y laboratorio.
- Organismos de colaboración:
APAFA
Asociación de ex-alumnos
Sindicato de profesores.

En la estructura orgánica de un *colegio con 30 a 50 secciones diurnas* el diseño está determinado por una organización con servicios limitados en cuanto a los niveles y modalidades impartidos y las metas de atención. Sin embargo, conservan bien definidas las áreas funcionales, como en el modelo descrito anteriormente. No se considera algunos cargos como el de subdirector del segundo turno y disminuye el número de asesores y profesores estables.

En los *colegios con menos de 30 secciones diurnas*, el subdirector general atiende los dos turnos. Además, amplía sus funciones al nivel de primaria de menores, cuando el colegio no tiene más de 10 secciones en este nivel, y a las áreas técnicas, cuando no cuenta con 20 secciones en la secundaria.

En las escuelas primarias, la estructura orgánica es más simple: director, subdirector académico (si tienen más de 20 secciones diurnas), subdirector del turno nocturno (si lo hubiera) y docentes de aula. Todos

ellos tienen a su cargo un aula, si la escuela cuenta con ocho o menos secciones.

Organización de los centros educativos privados

Las características básicas de la organización de un centro educativo están normadas por el Ministerio de Educación.

La organización del centro educativo es más o menos compleja, dependiendo de: i) el número de docentes; ii) los servicios ofrecidos, sean éstos de educación inicial, primaria, secundaria y ocupacional y, iii) los turnos de funcionamiento. La facultad de adaptar la organización y asegurar las funciones de dirección, ejecución y apoyo es propia de cada centro, y es normada por el Reglamento de Centros de Gestión no Estatal.

En sus expresiones más complejas, un centro educativo privado puede disponer de órganos como los siguientes:

- Promotor. Responsable de la orientación y gestión general de las actividades del centro educativo.
- Órgano de dirección. Integrado por el director y el subdirector o subdirectores, si los hubiera.
- Órgano consultivo. Integrado por el promotor y el director. En el caso de los centros educativos católicos, un religioso representa al promotor.
- Órgano de asesoramiento interno. Comprende:
 - Comité de Coordinación Interna (COCOI). Presidido por el director e integrado por el o los subdirectores, coordinadores, personal jerárquico (asesores, y jefes de laboratorios y talleres).
 - Comité de Pensiones y Becas (COPEBE)
- Órganos técnico-pedagógicos. Si atienden a dos o más modalidades comprenden los órganos siguientes:
 - Coordinación de educación inicial.
 - Coordinación de educación primaria.
 - Coordinación de educación secundaria, con los Departamentos de capacitación para el trabajo, informática, ciencias y letras, arte, deportes.
- Órganos de ejecución
 - Secciones, aulas o grados de cada nivel
 - Talleres y laboratorios (en centros educativos con personal estable especializado).

- Organos de apoyo académico, que comprenden:
Psicopedagogía/OBE
Actividades
Formación humana-cristiana (catequesis familiar, tutoría)
- Organos de apoyo administrativo
Secretaría General o Jefatura Administrativa
Tesorería o Departamento de Contabilidad
Biblioteca
Servicios Auxiliares, Departamento Médico
- Organismos de colaboración, que comprenden:
APAFA
Asociación de Ex-alumnos
Asociación o Junta de Profesores
Sindicato de Profesores
Comité de Aula

En la estructura administrativa se percibe la relación institucional en tres instancias: la promotora, el centro educativo y la APAFA². Para facilitar una mayor integración entre la tarea docente y los padres de familia, un centro educativo laico autofinanciado ha institucionalizado el funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia y de Docentes, y no en forma separada como se observa en la mayoría de otros centros educativos.

El número de coordinadores en el área pedagógica está determinado por la cantidad de alumnos y su agrupamiento en secciones. Colegios con más de mil estudiantes llegan a contar con 8 ó 10 coordinadores.

En los colegios católicos existen órganos de formación humana-cristiana; en los colegios cooperativos la entidad promotora es la Cooperativa (integrada por los padres de familia) y el Consejo Administrativo, que asume las funciones de manejo económico-financiero. En algunos colegios privados laicos, la promotora ejerce la función de supervisión administrativa y pedagógica, e incluso la

2. Según el Diagnóstico Organizacional de Colegios Estatales, la estructura orgánica de los centros estatales es muy rígida por las normas que la reglamentan, no dejando margen para el diseño de una estructura en función de las necesidades y características propias de cada centro educativo, tal como acontece en los centros privados.

dirección, si se trata de colegios pequeños (menos de 250 estudiantes); también puede ejercer la coordinación de la enseñanza de una lengua extranjera y, en estos casos, se busca ofrecerla en forma intensiva.

Desde el punto de vista de la organización interna, los centros de gestión privada autofinanciados – laicos y católicos – presentan dos elementos funcionales básicos: dirección y ejecución, prescindiendo de los niveles intermedios de asesoramiento, que sí están presentes en los centros estatales. No es la única razón que estaría decidiendo la ausencia de funciones de asesoramiento – formalmente como órgano. El reclutamiento selectivo y técnico del personal docente y administrativo garantiza un mínimo de idoneidad y calificación académica para el desempeño de los cargos. Por otra parte, el control marcadamente verticalista que la dirección ejerce sobre el personal en muchos colegios reduce los tiempos ociosos y posibilita un máximo de trabajo educativo. Por lo demás, la jornada del profesor y el personal administrativo es, cada vez más, por turno completo o de ocho horas de trabajo al día. Por el contrario, en los centros educativos estatales la jornada de trabajo completa se reduce a 5 horas, lo que hace posible que en algunos casos el profesor trabaje hasta en tres centros educativos distintos.

La gran diferencia en el desempeño del cargo directivo y de coordinación en un centro educativo estatal y uno privado está en el número de horas de trabajo en el aula del docente que ejerce este cargo. En la mayoría de los centros educativos privados el desempeño de una coordinación no significa reducir las horas de clase del profesor; en los estatales sí, llegándose incluso a ejercerla casi a tiempo completo.

En los centros educativos parroquiales, la cancelación de los órganos funcionales de gestión que se ubican entre la dirección y los órganos ejecutivos es más pronunciada, si se la compara con los centros autofinanciados. Su peculiaridad reside, además de lo mencionado, en la fuerte participación de los padres de familia en términos de compromiso moral con la educación de sus hijos. Esta participación se concretiza en una relación más frecuente de los padres con los maestros tutores y en una suerte de convocatoria cristiana que se congrega en torno a la educación de sus hijos.

Lo que se puede observar en el esquema de organización de los colegios cooperativos es un notable esfuerzo de experimentación. En todos los casos, el factor participación organizada se expresa en los componentes de la institución, generalmente mediante los mecanismos siguientes:

- Por medio de la promotora y los órganos convencionales de una cooperativa – el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia – y mediante un órgano consultivo denominado Comité de Psicopedagogía u otra denominación similar.
- Por medio de órganos como el Comité de Año de Estudios, la Asamblea Pedagógica, el Consejo Estudiantil y el Comité de Aula.

Estos órganos, que intervienen en la gestión de los servicios educativos, contribuyen a elevar los niveles de calidad de la enseñanza, así como de co-responsabilidad en la gestión y autoeducación.

Asociación de Padres de Familia

En cada centro educativo debe existir una APAFA encargada de apoyar la labor institucional. La APAFA es el órgano de participación responsable, encargado de contribuir al mejoramiento de la calidad y la eficiencia de los servicios educativos en acción directa y concertada con los demás agentes educativos del medio. Su finalidad es garantizar el derecho de los padres de familia a intervenir en el proceso educativo de sus hijos, participando en su planificación y organización; interviniendo en la formulación de políticas institucionales dirigidas a consolidar los valores y significados culturales, nacionales, regionales y locales; y, promoviendo la integración de las organizaciones comunales y locales en el quehacer educativo.

En opinión del 50% de los directores, la APAFA funciona con regular efectividad, el 46% sostiene que funciona con efectividad y el 4% que es poco efectiva o no funciona (centro parroquial y laico autofinanciado, respectivamente). Sólo uno de los seis centros educativos laicos autofinanciados indicó que la APAFA funcionaba con efectividad.

El máximo organismo de gobierno de una APAFA es la Asamblea General, integrada por todos los padres de familia del centro educativo. El órgano ejecutivo es la Junta Directiva y el de control el Consejo de Vigilancia. Para apoyar el trabajo docente funcionan los Comités de Aula. El director del centro educativo actúa como asesor de la APAFA y asiste obligatoriamente a las sesiones de la Asamblea General y la Junta Directiva.

Las normas hacen hincapié en que la APAFA debe respetar las directivas técnico-pedagógicas y las disposiciones administrativas expedidas por el Ministerio de Educación, así como el trabajo académico

que realiza el docente y el relacionado con la aplicación de dichas normas (*Cuadro 23*).

Cuadro 23. **Funcionamiento y formas de participación de la APAFA en el centro educativo**

Tipo y formas funcionam	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Funcionamiento de la APAFA</i>	6	2	9	4	4	25
Con efectividad	1	1	5	2	2	
Regular efectividad	4	1	4	1	2	11
Poca efectividad	-	-	-	1	-	12
No funciona	1	-	-	-	-	1
						-
<i>Formas de participación de la APAFA</i>	7	5	11	2	7	33
Mejora de la infraestructura	4	2	7	-	3	18
Toma de decisión	2	1	2	2	3	8
Evaluación institucional	1	2	2	-	1	7
<i>Actitud de la APAFA frente al Centro Educativo</i>						
Positiva	3	1	9	3	3	19

Situaciones diversas vienen ocurriendo en el funcionamiento de las APAFA. En algunos casos existe estabilidad en las relaciones pro-educativas; en otros hay más bien discontinuidad e incluso anomia. La experiencia peruana parece indicar que ni la familia ni las asociaciones, en el panorama macro-educativo, son lo que la Constitución y las leyes quieren, ni tampoco cumplen lo estipulado. Las Asociaciones forman parte de una corporación o comunidad, responden a modelos concretos y específicos de familias, en su mayoría comunidades elementales, con estrecheces y angustias, ajenas a toda entelequia.

Existen grandes dificultades de comunicación entre las APAFA y las familias, por lo que el ascendente de las primeras sobre las segundas es mínimo. Hay motivos de desconfianza que perturban las relaciones. Estas van desde el antidemocrático ejercicio de la representación, hasta los desagradables, pero no por ello menos reales, apetitos lucro. El

Reglamento de las APAFA no precisa medios y formas para canalizar la participación³.

La forma más común de participación de la APAFA es contribuir a la mejora de la infraestructura. En cambio, tratándose de la toma de decisiones y la evaluación institucional esa participación es mucho más restringida, a veces por la excesiva ingerencia de los profesores. Esto último no sucede en los colegios cooperativos y los de Fe y Alegría donde se encuentra un espacio más amplio de presencia de los padres de familia en estos campos. Es así como en la mayor parte de situaciones, en áreas de gestión que no se relacionan con la mejora de la infraestructura, las asociaciones asumen papeles decorativos de las burocracias escolares, convirtiéndose así en órganos poco representativos (*Cuadro 24*).

Lo expresado se vuelve a comprobar cuando se pregunta a los padres de familia sobre el nivel de influencia que tienen en el resto de agentes de la comunidad educativa. Las respuestas señalan claramente que no tienen mayor influencia en el trabajo técnico-pedagógico que realizan los coordinadores y los docentes. En cambio, se observa que influyen más en el trabajo del director y del promotor en aspectos fundamentalmente operativos de la gestión administrativa.

La influencia de los padres de familia es mayor en los colegios cooperativos; en cambio, en los colegios autofinanciados, laicos y católicos, así como en los parroquiales, el director y el promotor orientan la forma en que participan los padres.

La mayor o menor participación de la APAFA en el centro educativo encuentra diversas explicaciones. La más importante es, quizá, que el mayor interés y disponibilidad para la participación está en directa relación con la existencia de un plan de trabajo como instrumento motivador. Por otra parte, la dedicación a proyectos de largo aliento, con un mayor período de consolidación e impacto favorables provoca deseos de mayor intervención. En tercer término, allí donde se observa conflictos entre los profesores y el director el nivel de participación de la APAFA es mayor.

3. Paniagua, Valentín. *Las Asociaciones de Padres de Familia y la Familia. Rol de las Asociaciones de Padres de Familia en el quehacer de la Educación*. Seminario 1985. Habitat Perú, Siglo XXI

Cuadro 24. Campos en que la APAFA debe intervenir en apoyo del centro educativo

Area y tipo de intervención	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Contenido cursos</i>	6	2	9	4	4	25
No o cuando se les pida	4	-	6	2	1	13
Como mediador	-	-	1	-	2	3
En el control	-	2	2	2	1	7
No responde	2	-	-	-	-	2
<i>Sanción a alumnos</i>	6	1	12	2	4	25
No o cuando se les pida	3	-	7	1	2	13
Como mediador	1	1	1	1	2	6
En el control	-	-	4	-	-	4
No responde	2	-	-	-	-	2
<i>Métodos de enseñanza</i>	6	2	9	4	4	25
No o cuando se les pida	2	1	6	2	-	11
Como mediador	1	-	-	-	2	3
En el control	2	1	3	2	2	10
No responde	1	-	-	-	-	1
<i>Evaluación docente</i>	6	2	9	4	4	25
No o cuando se les pida	3	-	5	1	-	9
Como mediador	-	-	-	-	1	1
En el control	2	2	3	2	2	11
No responde	1	-	1	1	1	4

Desde la perspectiva del director, muchas veces su interés por una mayor participación de la APAFA está en función de actitudes de tipo burocrático: el deseo de cumplir con la normatividad. Algunos directores que invierten parte importante de su tiempo en la solución de conflictos internos son contrarios a una mayor participación de la Asociación.

Más de la mitad de los directores opinan que los padres no deberían intervenir o sólo hacerlo cuando se les pida, y en aspectos relacionados con el contenido de los cursos, sanciones a los alumnos, definición de los métodos de enseñanza o evaluación de los profesores. En cambio, se muestran más flexibles cuando se trata de las acciones de control de la actividad del maestro en lo relativo a qué y cómo se enseña a sus hijos.

Comité de Pensiones y Becas (COPEBE)

En cada centro educativo de gestión no estatal funciona, con carácter obligatorio, un COPEBE, órgano encargado de fijar el monto de las pensiones de enseñanza y demás derechos que, en todos los casos, deben efectuarse en moneda nacional. La pensión de enseñanza es anual y se divide en diez cuotas mensuales. El promotor debe fundamentar ante el COPEBE cualquier incremento de pensiones con la documentación respectiva.

Corresponde también al COPEBE otorgar becas de acuerdo al reglamento respectivo. Los centros educativos privados otorgan un porcentaje de becas a los educandos que lo necesiten. En los centros educativos cuyas pensiones estén comprendidas entre el 11 y el 20% del sueldo mínimo vital vigente en la jurisdicción donde opera, se dedica a becas no menos del 3% de los ingresos anuales por concepto de pensiones. En centros educativos cuyas pensiones sean superiores al 20% del sueldo mínimo vital, las becas deben representar no menos del 5% de los ingresos anuales por concepto de pensiones.

El COPEBE es un mecanismo de participación democrática de los estamentos básicos de la comunidad de un centro educativo privado para hacer frente a los conflictos que se presentan al fijar las pensiones escolares. En un extremo tenemos a las dirigencias de los centros educativos, que resisten frecuentemente las medidas que impone el Ministerio de Educación al señalar topes máximos al aumento de las pensiones. Estas medidas se establecen muchas veces sin conocimiento de la realidad y la estructura de los costos de ese heterogéneo grupo de instituciones. En el otro extremo, los conflictos se producen por el abuso en el aumento de las pensiones, cuando el promotor controla la composición de los miembros del COPEBE.

El COPEBE ha sido considerado un canal que permite que los padres de familia y los profesores accedan a las cuentas de un centro educativo privado. Está integrado por cuatro personas: el director del centro educativo, quien lo preside; un representante del promotor o de la entidad promotora; un representante de los profesores, elegido por no menos de la mitad más uno del total de profesores del centro educativo, y un representante de la APAFA, designado de acuerdo a su reglamento. Cada miembro del COPEBE tiene un voto.

Hasta 1990, el aumento de pensiones requería unanimidad; de no haberla, la USE dirimía la cuestión. La norma vigente establece que las

decisiones sobre pensiones y demás derechos se aprueban por mayoría y se comunican a la USE de la respectiva jurisdicción. En cada USE deberá funcionar una comisión integrada por miembros de esta oficina, un delegado de la APAFA y uno de la respectiva Asociación, que representa a los colegios privados.

En muchos casos se ha tratado de dotarlos de suficiente prestancia y personería; en otros no se le ha dado importancia porque se ha improvisado su funcionamiento o porque los padres de familia y los profesores han terminado por desvirtuar el propósito de su participación, que no es otro que el de establecer una pensión justa. En ocasiones ha habido manipulación por parte de los promotores; en otros casos juegan en contra factores tales como la indiferencia o la poca responsabilidad del representante. Por último, la concepción político-ideológica condiciona eventualmente determinadas actitudes de participación.

El contexto visiblemente negativo en el que ha operado la educación privada no ha favorecido el funcionamiento del COPEBE. La creciente inflación y los ingresos familiares que por lo general no han crecido al ritmo del aumento de los precios; la inestabilidad normativa y reglas de juego poco claras dictadas por una administración displicente, así como la misma incomprensión o desconocimiento de muchos padres de familia y dirigentes de las APAFA en lo concerniente a las exigencias financieras, han influido para que en muchos centros educativos el consenso buscado para el establecimiento del monto de las pensiones encuentre serias dificultades o termine supeditado al arbitraje de una instancia superior.

Es cierto que los centros educativos privados han venido siendo objeto de diversas presiones, nada alentadoras en cuanto a su contribución a la causa educativa. Pero no menos cierto resulta que este sector, agrupado en corporaciones, posee un gran potencial en términos de experiencia, innovación y calidad digno de mejor suerte. En lugar de la confrontación, circunscrita a planteamientos de carácter económico, no se ha aprovechado el potencial del sector privado mediante la suscripción de acuerdos de colaboración con el Ministerio de Educación.

El estudio se interesa en la opinión del director sobre el funcionamiento del COPEBE. La mitad opina favorablemente y la otra mitad manifiesta que podría mejorar. En los centros de Fe y Alegría no funciona el COPEBE, pues la enseñanza es gratuita.

Varios directores consideran que una de las principales trabas en el funcionamiento del COPEBE es el propio Ministerio de Educación que

actúa ocasionalmente en términos políticos, interfiriendo en decisiones que son propias de ese órgano. Esta situación se presenta regularmente a inicios del año escolar, cuando el tema del cobro de pensiones tiene actualidad. La reacción de los promotores de centros educativos católicos y laicos frente a la actitud del Ministerio es contraria, pues consideran que atenta contra una mayor participación de la educación privada en la atención de la matrícula.

En 1993, por ejemplo, inconsultamente el Ministerio de Educación estableció que la pensión que debía cobrarse a los alumnos no podía ser mayor que la que se había fijado 12 meses antes, es decir, a inicios del año escolar anterior. Cuando el Ministerio promulgó esa norma, varios COPEBE ya habían autorizado los aumentos de pensiones y, consecuentemente, mejoras económicas para los trabajadores del centro educativo. Además, el congelamiento de las pensiones desconoció dos hechos: i) que en un año la inflación había alcanzado el 70% y, ii) que el gobierno había dispuesto que el aporte del 9% del Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI) fuera responsabilidad total de los trabajadores, cuando anteriormente esa contribución se repartía de la siguiente forma: 6% era pagado por el empleador y 3% por el trabajador.

Relaciones entre los agentes educativos

En los centros educativos católicos- autofinanciados, parroquiales y de Fe y Alegría- y los cooperativos, el aspecto más relevante de su organización es el relacionado con la participación, es decir, la posibilidad que todos los agentes participen en el desarrollo institucional y la formación de los educandos. Sólo un tercio de los centros laicos autofinanciados considera la participación como un aspecto relevante.

Interrogados sobre quiénes son las personas que toman la iniciativa en los cambios de la organización y funcionamiento en el centro educativo, los padres de familia señalan fundamentalmente a dos: el promotor y el director. Ambos concentran el 77% de las opiniones. Distante, en un tercer lugar, figura la APAFA. Aunque con una participación muy reducida, los padres asignan a la opinión de los estudiantes mayor influencia en los cambios institucionales que a los profesores. Los profesores perciben una clara colaboración de los padres de familia con el centro educativo, pero sienten que están al margen de la mayoría de las decisiones adoptadas. Se percibe, igualmente, que los

alumnos no tienen ninguna participación en la toma de decisiones. Se considera que la relación con los ex-alumnos es muy lejana, si bien hay casos, sobre todo en los colegios más antiguos, en que no sólo existen juntas directivas de ex-alumnos, sino que estas están presentes en la realización de charlas o ciclos de conferencias organizados por los colegios para sus alumnos de los últimos años de educación secundaria.

El director es considerado como el agente que más participa en la toma de decisiones relativas a la administración (48% de las respuestas), seguido del promotor (35%). El margen de libertad de acción que dejan los promotores a su director depende de diversos factores, pero es bastante amplio. Entre ellos se cuenta el arte de delegar, la propia personalidad del promotor y su formación profesional – docente o no docente. Es evidente, sin embargo, que cualquiera que sea la decisión que adopte el director, siempre termina apoyándose en el promotor, y en el caso de los aspectos técnico-pedagógicos, en su sub-director y/o en los coordinadores docentes.

Con excepción de las decisiones relacionadas con el manejo administrativo institucional y las finanzas, los padres de familia mencionan con más frecuencia la participación del promotor que la de otros agentes de la comunidad educativa en la toma de decisiones. En el caso de las finanzas, se asigna la mayor participación, con igual número de respuestas, al promotor y al director, figurando en tercer lugar los padres de familia. En esta opinión influye el hecho de que el director preside el COPEBE. Conviene destacar que los colegios católicos autofinanciados asignan al director una mayor participación en el manejo de las finanzas (*Cuadro 25*).

Tratándose del equipamiento educativo, el promotor y los padres de familia tienen niveles cercanos de respuestas respecto a la participación en la toma de decisiones. Esta es la única área donde los padres de familia asignan a los profesores cierto nivel de influencia en las decisiones. En cambio, los directores asignan una amplia participación a los docentes en la elaboración de reglamentos y otras normas institucionales

Además del promotor, en las decisiones sobre infraestructura educativa se menciona la fuerte presencia del director y de los padres de familia. Esto no hace sino confirmar el papel de apoyo que cumple la APAFA en este campo, de acuerdo a las funciones que el reglamento respectivo les asigna (*Cuadros 26, 27 y 28*).

Cuadro 25. Personas que participan en la toma de decisiones en el centro educativo

Agente educativo	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
Promotor	3	2	7	4	1	17
Director	6	2	5	2	1	16
APAFA	1	1	1	1	1	5
Alumnos	1	1	-	-	-	2
Ex-alumnos	-	-	-	-	-	-
Profesores	-	1	-	-	-	1
Comunidad	-	-	1	-	-	1
Ministerio de Educ.	-	-	1	-	-	1
Total	11	7	15	7	3	43

Cuadro 26. Personas en quienes más se apoya el director

Agente educativo	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
Promotor	4	2	8	1	3	18
Subdirector	3	2	8	1	1	15
Coordinad. docente	2	-	7	1	3	13
APAFA	-	1	2	1	2	6
Total	9	5	25	4	9	52

Cuadro 27. Agentes que participan en las decisiones relacionadas a la gestión del centro educativo

Area y agente educativo	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Administración</i>						
Promotor	3	2	6	3	2	16
Director	5	1	9	4	4	23
Profesores	-	-	1	-	-	1
Padres de familia	2	1	3	-	1	7
<i>Finanzas</i>						
Promotor	2	2	2	3	1	10
Director	2	1	4	2	2	11
Profesores	1	-	1	-	-	2
Padres de familia	1	1	2	1	1	6
Otros	-	-	-	-	1	1
<i>Infraestructura</i>						
Promotor	4	2	5	2	2	15
Director	3	-	3	3	1	10
Profesores	-	-	-	-	-	-
Padres de familia	1	-	5	2	1	9
<i>Equipamiento</i>						
Promotor	2	2	3	2	2	11
Director	2	-	3	2	-	7
Profesores	2	-	1	2	1	6
Padres de familia	2	-	4	3	1	10

Cuadro 28. Participación del docente en la gestión

Agente educativo	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
Mejora de la infraestructura	1	1	-	1	-	3
Toma de decisiones en la gestión	3	2	9	3	4	21
Evaluación institucional	4	1	5	3	4	17
Total	8	4	14	7	8	41

Los directores indican que los docentes casi no participan en la toma de decisiones relacionadas con la mejora de la infraestructura escolar, pero sí en aquéllas concernientes a la gestión y la evaluación institucional.

La totalidad de los centros educativos católicos autofinanciados, Fe y Alegría y cooperativos señalan una amplia participación del docente en decisiones relativas a la introducción o modificación de contenidos pedagógicos, medidas de elevación del rendimiento escolar, selección de metodologías y material pedagógico. En la evaluación institucional, la participación del docente resulta menor, pero no por ello menos importante, en el caso de los centros educativos laicos autofinanciados, Fe y Alegría y, en segundo orden, en los católicos autofinanciados. El proceso de elaboración del plan de trabajo constituye un canal de participación, al igual que las reuniones que organiza el director con su cuerpo docente.

En general, se considera que las relaciones del promotor con el personal docente son buenas, excepción hecha en los colegios cooperativos, donde los directores afirman que es regular. Una de las causas de esta situación es que la cooperativa, como entidad promotora, no logra muchas veces consolidar su orientación axiológica, ni las formas posibles de desarrollo empresarial a mediano y largo plazo, apareciendo entrapada en conflictos menudos con el personal del centro educativo. Todo esto repercute negativamente sobre la imagen institucional y la enseñanza. Además, los conflictos se generan ante la existencia de un sindicato de trabajadores – docentes y administrativos-, cuya actividad se centra fundamentalmente en el plano económico-reivindicativo.

¿Se cumplen o no las decisiones que se adoptan?. La proporción de padres de familia de centros educativos laicos autofinanciados y parroquiales que contestan que sí es la mayor (los 2/3 y el 100%, respectivamente); en los colegios católicos autofinanciados 5 de 9 padres afirmaron que se cumplen casi siempre. Esta respuesta fue dada por la mitad de los padres de los centros cooperativos y de Fe y Alegría.

A la pregunta si las actividades del centro educativo se manejan con orden, los padres de familia manifestaron su acuerdo. Sólo uno de los 25 entrevistados, perteneciente a un centro parroquial, respondió que había poco orden en el manejo institucional. Estas opiniones contrastan con la deficiente imagen que tiene el padre de familia de un colegio estatal, para quien, si de él dependiera, elegiría para sus hijos la educación privada (*Cuadros 29 y 30*).

Cuadro 29. Nivel y orden en el cumplimiento de las decisiones

Indicador	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Cumplimiento de las decisiones</i>	6	2	9	4	4	25
Siempre	4	1	4	4	2	15
Casi siempre	2	1	5	-	2	10
<i>Orden en ejecución de actividades</i>	6	2	9	4	4	25
Mucho	5	1	4	1	3	14
Satisfactorio	1	1	5	2	1	10
Poco	-	-	-	1	-	1

Cuadro 30. Opinión sobre la forma como se maneja el centro educativo

Opinión	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
Todos de acuerdo	6	1	3	2	2	14
Todos difieren	-	-	1	-	-	1
Algunos difieren	-	1	5	2	2	10
Total	6	2	9	4	4	25

Instrumentos de gestión

Reglamento de un centro educativo privado

A cada centro educativo privado le corresponde determinar su reglamento interno. Este documento describe las normas que rigen su funcionamiento para coadyuvar a la formación del educando. Las diferencias de contenido entre los reglamentos de uno y otro centro educativo son muy sutiles. En el caso de los colegios promovidos por la Iglesia Católica, el reglamento asume íntegramente su ideario de

orientación católica; en los colegios cooperativos existen normas específicas basadas en el sentido cooperativista de la organización y la gestión, principalmente en lo que respecta al manejo económico-financiero.

En general, el contenido de un reglamento interno considera los siguientes aspectos: finalidad y línea axiológica del centro educativo; estructura administrativa y funciones básicas de los distintos órganos; potencial humano que integra la familia educativa; régimen de participación de los alumnos (matrícula, deberes y obligaciones, normas de comportamiento); planificación, desarrollo académico y evaluación; supervisión técnico-pedagógica y control administrativo; régimen económico y relaciones institucionales.

El 92% de los padres de familia manifiesta conocer la existencia del reglamento interno; 80% afirma que conoce la existencia de un reglamento específico para el alumno. En la mayor parte de centros estatales el reglamento interno no es conocido por la mayoría de los alumnos, debido a la escasez de recursos para su difusión.

Plan Anual de Trabajo

Los centros educativos planifican su trabajo escolar de acuerdo con la normatividad vigente; en este sentido, establecen su plan de trabajo anual, con su metodología y sistema pedagógico propios, teniendo en cuenta los planes y programas de estudio que formula el Ministerio de Educación.

El plan de trabajo comprende fundamentalmente los aspectos siguientes: objetivos generales y específicos, metas, plan anual de trabajo académico, programación de actividades de promoción educativa comunal, actualización docente, supervisión educativa, OBE, calendario cívico y actividades.

La utilidad que se asigna al plan de trabajo depende del promotor y del director. Para muchos colegios, su elaboración constituye sólo un formalismo; para otros el plan es el instrumento guía. Algunos centros educativos desarrollan programaciones bastante específicas, entregando a cada alumno y profesor, al inicio del año escolar, un documento que contiene las actividades día a día, incluso por horas. En todo caso, lo que se comprueba es que una adecuada planificación y el esmero en cumplir las acciones programadas son variables estrechamente ligadas a un buen clima de organización.

El nivel de cumplimiento de las actividades del plan de trabajo es satisfactorio en los colegios privados. En cambio, en los centros estatales generalmente no se cumplen debido, entre otros factores, a las frecuentes paralizaciones de las labores escolares debido a las huelgas de los maestros, la falta de material y equipo didácticos, así como al retraso para cubrir las plazas docentes vacantes.

Administración de personal

En los centros educativos se organiza un sistema de registro, verificación y estímulos de su personal; este sistema constituye el escalafón de personal. Según las normas existentes, el director de cada centro o programa educativo debe remitir al Ministerio de Educación los cuadros de asignación de personal en servicio.

El reglamento interno del centro educativo especifica las condiciones de ingreso del personal docente, administrativo y de servicio. Así, por ejemplo, los colegios católicos y muchos laicos han establecido un sistema de evaluación de méritos y conocimientos de los postulantes a ocupar un cargo docente o administrativo mediante un riguroso proceso de selección. En un colegio estatal, en cambio, el proceso es más simple: muchas veces es suficiente tener título profesional y la especialidad requerida en el nivel secundario.

Los centros educativos mejor organizados tienen normas para la permanencia, el desplazamiento y ascenso mediante un sistema de evaluación que permite reconocer en forma integral, progresiva y automática todos los factores que caracterizan al personal que labora en el centro educativo. Asimismo, disponen de normas sobre la jornada laboral (a tiempo completo 30 horas equivalentes a 35 horas pedagógicas y por horas en los casos necesarios) y remuneraciones.

La tendencia caracterizada por contratar al profesor a tiempo completo se va generalizando en todos los colegios privados. En cambio, en los colegios estatales los profesores prefieren trabajar 24 horas y no ocupar cargos a tiempo completo (40 horas pedagógicas), debido a los bajos sueldos y la posibilidad de laborar en otro turno en un centro educativo privado o estatal.

En cuanto a la política de estímulos, en algunos centros educativos es notoria la preocupación por mejorar los niveles de remuneración del personal. En este caso, los salarios suelen ser muy superiores a los que se paga al personal del servicio estatal.

La capacitación del docente es otro de los aspectos relevantes de la política de personal. En varios centros estudiados, anualmente se realizan cursos, seminarios, talleres de capacitación técnico-pedagógica o administrativa. En algunos casos, el mecanismo consiste en enviar al personal docente a cursos que realizan instituciones como el Consorcio de Centros Educativos Católicos o las universidades.

Aspectos académicos

Según la normatividad vigente, “los planes y programas de estudio se ajustan a los objetivos de los diversos grados y modalidades, evitan la multiplicidad y acumulación de asignaturas considerándolas razonablemente. Permiten, además, la necesaria adecuación a las diferentes realidades regionales y pedagógicas, orientando la actividad del profesor, sin limitar su capacidad creadora”⁴. Se infiere que los programas de estudios tienen dos características: la adecuación a cada ámbito administrativo y la flexibilidad en función de los niveles de desarrollo del educando. Estas características específicas permiten a los centros educativos realizar las adecuaciones convenientes para seleccionar aquellos objetivos del nivel o la modalidad correspondiente que respondan a las necesidades de los educandos y a los fines de la institución.

En las décadas recientes se ha observado una tendencia, en algunos casos intencionada, del Ministerio de Educación a normar cada vez con más detalle los aspectos relacionados con el currículo y los elementos de su aplicación. Si bien la legislación otorga al Ministerio la facultad de establecer los planes de estudio, y a las instancias regionales y locales efectuar las adecuaciones correspondientes, en la práctica, la mayoría de profesores ha terminado sucumbiendo a la fuerte presión ejercida por el Ministerio a través de numerosas directivas y reglamentos, frenando así la posibilidad de crear e innovar en materia pedagógica. Para gran parte del sistema educativo, la adecuación curricular es sólo un objetivo limitado en su alcance debido tanto a las normas vigentes como a la falta de calificación de los profesores para llevarlo a la práctica.

4. Art 101, del Decreto Ley 23384, Ley General de Educación

De ahí las fuertes críticas al trabajo técnico-pedagógico del Ministerio, que ha querido normar con criterio uniforme en un país que presenta una variedad muy grande de realidades. Ciertamente es que se puede autorizar que centros y programas educativos privados desarrollen planes de estudio experimentales, pero esta es una potestad que ha sido aprovechada por una proporción muy pequeña de centros, como se verá más adelante.

Si se compara un centro educativo estatal de cierto nivel académico con otro similar del sector privado, es posible determinar algunas diferencias en el servicio que no están relacionadas necesariamente con el financiamiento. En un centro educativo estatal, la preocupación se centra en el cumplimiento de normas detallistas y controlistas, y en cómo hacer frente a un proceso de masificación de la demanda educativa. En el centro educativo privado de calidad la preocupación fundamental son los resultados que se espera obtener, aprovechando para ello algunas ventajas tales como la posibilidad de regular el volumen de la matrícula, que los profesores tengan posibilidades de capacitación – incluso con el apoyo financiero de la institución – y el hecho de que los padres de familia siempre están atentos y piden cuentas sobre los resultados educativos de sus hijos, lo que no sucede, o sólo eventualmente, en el sector estatal.

Sobre este último aspecto, es evidente que la baja calidad de la enseñanza en la mayoría de las escuelas públicas está generando una brecha cada vez más grande entre la demanda y la oferta de matrícula en la educación privada. Se está produciendo un fenómeno crematístico, debido al aumento del precio de los servicios prestados. Este fenómeno no se da en todos los centros educativos, pero afecta al conjunto de la educación privada.

Ideario y Perfiles

Los centros educativos de gestión privada determinan, en concordancia con la Constitución y la Ley General de Educación, su línea axiológica, dirección, organización y control directo. Esta responsabilidad corresponde al promotor del centro o programa educativo.

Conceptualmente, el ideario se define como el conjunto de criterios últimos y supremos que inspiran el quehacer educativo. Su objetivo es informar al padre de familia sobre la filosofía educativa de la institución y canalizar su participación en forma articulada en el proceso educativo.

Operacionalmente, el ideario es el conjunto de principios que definen la filosofía de la educación que brinda cada centro o programa educativo, es decir, las normas deontológicas en las que se fundan la organización y propósitos del centro educativo.

El ideario orienta toda la acción y gestión del centro educativo; por lo tanto, compromete a la totalidad de los agentes educativos, así como a la organización, las relaciones y las funciones.

La mayoría de los centros educativos no cuentan con un ideario formalmente explicitado y traducido en un documento, a pesar de que durante la realización de este estudio la mayor parte de los directores afirmaron contar con este instrumento. La línea axiológica se define por la orientación que el promotor quiere dar a la aplicación de los programas de estudio y al estilo de gestión.

Los aspectos principales que implican un ideario, son los siguientes:

- Dimensión personal. Se refiere al desarrollo intelectual y cultural, a la voluntad para crecer en el trabajo y en la vida familiar.
- Dimensión social e identidad nacional. Comprende los valores relativos a la integración de la persona en la sociedad a partir de la familia, el reconocimiento de la comunidad en la que vive y en cuyo contexto se genera y trasmite la cultura, el sentido de la peruanidad, el sentido histórico que busca el bien común, el cultivo de los valores patrios, etc.
- Dimensión pedagógica. En buena medida, constituye la determinación del perfil del educando que la institución busca formar y en el que se integran valores cognitivos, actitudinales, estéticos, psicológicos, etc.

Los colegios católicos son los que más han avanzado en la construcción de un perfil del educando. Hay un tronco común que caracteriza las finalidades y el perfil educativo de la formación de un colegio católico; las especificidades derivan del estilo que cada congregación desea enfatizar. Así, por ejemplo, la congregación salesiana y los centros de Fe y Alegría ponen mucho énfasis en la formación técnica; la congregación franciscana en los valores de fe, caridad, fraternidad/solidaridad, libertad, paz, humildad/minoridad, pobreza y amor a la naturaleza, amistad y alegría.

En los colegios laicos – autofinanciados o cooperativos –, la elaboración de este instrumento se da en un menor número de casos, generalmente ahí donde se busca realizar un trabajo educativo serio.

Cuando se dispone del ideario, el énfasis se da fundamentalmente en dos aspectos: el desarrollo personal e intelectual, así como el cultivo de los valores vinculados al compromiso del estudiante con la sociedad, la justicia y la participación en el desarrollo nacional. Como es de suponer, los principios que rigen el cooperativismo son el eje de la formación que brinda este tipo de colegios.

Las entrevistas con los responsables de la educación católica destacan la importancia asignada a la formación para lograr la consolidación de la personalidad, la responsabilidad y la conciencia de los educandos; el sentido de integración de los alumnos, ex-alumnos, profesores y padres de familia; el compromiso con Cristo, la Iglesia y los cristianos; el énfasis en la tarea educativa y en la superación académica, así como en la necesidad de que la educación no se limite a sostener los valores tradicionales del medio. Desearían dar mayor prioridad a los aspectos relativos al uso de la inteligencia y la naturaleza, la integración crítica a la sociedad, el compromiso con la política, la realización civil, política y laboral. Si bien a nivel del centro educativo católico se fortalece la integración de su comunidad educativa, existe una tendencia aislacionista respecto de otras instituciones, incluso católicas.

En un esfuerzo por afianzar la doctrina católica en la formación de los estudiantes, la Iglesia, y especialmente el Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú, ha venido promoviendo desde hace algunos años la elaboración de un proyecto educativo católico que, en términos generales, pasa a convertirse en el instrumento para alcanzar los objetivos de un perfil del educando.

Planes de Estudio

En relación con la aplicación de los planes de estudio se observa las situaciones siguientes:

- Centros educativos que emplean intensivamente un idioma extranjero como segunda lengua en el desarrollo de la mayor parte de las asignaturas, con excepción de aquellas que requieren el uso exclusivo del castellano (lengua y literatura, historia y geografía del Perú, educación cívica).

Algunos colegios tienen organizados varios niveles de aprendizaje de un idioma extranjero. Generalmente, los profesores deciden sobre la ubicación del alumno, en base a la información que poseen. Ello

obliga a que varios profesores de lengua extranjera den clases en el mismo grado.

Para estos centros educativos que atienden a la población ubicada en el estrato socio-económico alto, la concepción y características de la programación curricular establecida por el Ministerio de Educación resulta poco adaptable. Esta es la razón por la cual el plan de estudios que aplican es sustancialmente distinto del oficial en varios aspectos.

- Centros educativos cuya referencia es el plan de estudios oficial, pero que realizan algunas adaptaciones a fin de facilitar, por ejemplo, la enseñanza de un idioma extranjero o fortalecer la formación en determinadas áreas del conocimiento (lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, etc.). En esta situación se encuentra también un número pequeño de centros educativos laicos y católicos autofinanciados, así como cooperativos, con buena calidad de servicio.

Los centros educativos privados de diverso tipo que funcionan en Lima tienen como una de sus preocupaciones principales los bajos resultados que alcanzan los alumnos en ortografía, indicando que una de las medidas adoptadas para enfrentarlo es aumentar en el nivel primario el número de horas de lectura atenta y comprensiva, así como las prácticas de ortografía.

- Centros educativos que aplican el plan de estudios oficial. En este grupo se encuentra la mayoría de los centros que pertenecen al sector privado.

Sin embargo, es posible distinguir dos grupos: por un lado, aquéllos que, a partir del programa oficial, buscan ofrecer un servicio de calidad, aprovechando las ventajas que de él se derivan y, por el otro, una gran mayoría que sólo trata de cumplir con las exigencias ministeriales. En el primer se encuentran los colegios católicos que reciben apoyo del Estado en forma de subvención, es decir los de Fe y Alegría, que ponen especial énfasis en la trasmisión de destrezas vocacionales; también es el caso de los centros parroquiales, donde se pone un fuerte énfasis en la formación humanista y de valores, sin descuidar la formación general del estudiante.

La capacidad de innovación que tienen los centros educativos privados en materia de plan de estudios se vincula estrechamente con otros factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que son objeto de las adecuaciones correspondientes. Estos factores son

la preocupación por una capacitación permanente del personal, la aplicación de sistemas de organización y evaluación pedagógica pertinentes a los perfiles y objetivos de formación buscados, y la posibilidad de entregar certificaciones de estudio que permitan continuarlos en otros países, como es el caso del Bachillerato Internacional y otras certificaciones acordadas por convenio.

Una de las áreas donde existe más interés en innovar es la referente a la articulación de los niveles o de determinados grados de enseñanza, concretamente el paso del alumno de inicial a primaria, de tercero a cuarto grado de primaria (cuando aparece la enseñanza a cargo de varios maestros), de primaria a secundaria y de secundaria a la universidad. Para facilitar el paso de la enseñanza globalizante a la polidocencia se ensaya la organización de niveles, pero con grados distintos a los que se establece para el sistema educativo en su conjunto. Así, por ejemplo, en algunos colegios existe como primer nivel la formación que va desde el kinder hasta el tercero de primaria; el segundo nivel corresponde al cuarto, quinto y sexto grado de primaria, y el tercer nivel a toda la educación secundaria.

En un colegio cooperativo se observó que algunos profesores de primero de secundaria enseñan en sexto grado de primaria para establecer el puente entre estos dos grados.

De los centros educativos estudiados, el 92% de los colegios de la muestra aplicaba los programas de estudio oficiales y solamente dos centros educativos (un católico y otro cooperativo) desarrollan programas experimentales. Cada centro educativo tiene derecho a establecer su metodología y sistema pedagógico.

A pesar de que existen normas que estipulan que los centros educativos que pueden desarrollar programas experimentales, deben informar al Ministerio sobre los resultados de su aplicación, se observa que las experiencias realizadas no son aprovechadas por los centros estatales ni por los centros privados. Esta es una de las áreas donde se observa la falta de un mecanismo de intercambio de innovaciones, tanto en lo pedagógico como en la gestión.

Programación académica

Los centros educativos aplican una programación curricular anual y otra de carácter específico.

La programación anual se elabora en el mes de febrero o marzo – según la fecha en que el centro educativo inicie el año escolar – o, en contados casos, al finalizar el año lectivo anterior. El calendario escolar oficial, que es único para todo el país, se inicia el 1ro de abril y termina el 20 de diciembre. No obstante, algunos centros educativos privados adelantan el inicio de sus actividades al 1ro o al 15 de marzo debido, fundamentalmente, a que las exigencias de los planes de estudio que ejecutan demandan un tiempo adicional de formación.

Se experimenta también cambios en los horarios. La programación horaria oficial origina un movimiento muy dinámico de profesor en varios cursos cada 45 minutos. Una medida que se aplica es organizar estructuras horarias en bloques de 90 minutos, de manera que todas las asignaturas tengan, en lo posible, 90 minutos de trabajo separados por un descanso de 10 minutos. Además, el horario semanal se organiza de modo que se disponga de tiempo para la coordinación de tutores del mismo grado y profesores de la misma línea, así como para la reunión de la dirección de estudios con los coordinadores de línea.

La programación anual se basa en las experiencias y evaluaciones del proceso educativo inmediato anterior. En la programación anual se selecciona los objetivos, se organiza los contenidos, se escoge los métodos y técnicas de enseñanza, se selecciona o elabora materiales educativos, y se define la distribución del tiempo para lograr los objetivos. También se prevé las situaciones de aprendizaje (temas motivadores, centros de interés, áreas vitales, etc.).

La programación curricular de carácter específico constituye lo más concreto de la planificación curricular, pues es la que el profesor desarrollará con sus alumnos. Por su naturaleza, debe responder a las características de la realidad educativa concreta: sociales, intereses y necesidades de los educandos, realidad cultural del medio y, fundamentalmente, el conocimiento integral de los niños o jóvenes.

En base a la programación anual y a las situaciones de aprendizaje se programa las unidades didácticas. En los centros estudiados, la programación de unidades generalmente se realiza en forma semanal o quincenal, y en un menor número de casos mensual. Las unidades didácticas permiten programar aprendizajes y objetivos específicos de la programación anual, acciones o tareas, e indicadores de evaluación. Una vez establecido el cronograma del desarrollo de las unidades didácticas es posible identificar estrategias que permiten discernir, descubrir,

coordinar, construir, producir, compartir, aplicar y transformar experiencias de aprendizaje.

Casi se podría asegurar que la programación y ejecución de las unidades didácticas o de aprendizaje escapan al control del Ministerio y sus instancias regionales. La supervisión a cargo de la burocracia se ha convertido en una función principalmente de escritorio; y si bien los planes de trabajo deben definir las formas de su aplicación, no son procesados ni analizados por las unidades técnico-pedagógicas administrativas, en buena medida por falta de capacidad operativa.

Dadas las deficiencias en la supervisión a cargo de la administración estatal, en los centros educativos se formulan y ejecutan planes de supervisión que comprenden cuatro áreas: i) medir el avance en el cumplimiento del plan de estudios; ii) detectar las dificultades y aciertos que puedan surgir en el salón de clase en el desarrollo de una asignatura; iii) asesorar al profesor, y iv) realizar acciones de observación para mejorar la planificación posterior.

Para ejecutar la supervisión se utiliza mecanismos como los siguientes: supervisión dentro de la clase (del dictado, correspondencia del tema desarrollado con la programación anual), supervisión de documentos (registros de evaluación, programas analíticos, supervisión de cuadernos). En la mayoría de los centros educativos la supervisión en clase se desarrolla en forma bimensual, siendo el director y los coordinadores los actores principales. Algunos directores reconocen fallas en la actividad de supervisión, entre las que mencionan la concentración de acciones en los últimos meses del año – lo que entorpece el desarrollo de las clases – y la falta de difusión de sus resultados.

Además de las unidades de aprendizaje, en los centros educativos se programa actividades de Orientación y Bienestar del Educando (OBE), tales como acciones de tutoría individual y grupal, actividades libres de los estudiantes, etc. La atención preferente de estas actividades se da en las áreas siguientes: psico-pedagógica, salud, asistencia social y valores. En el caso de los dos o tres últimos grados de educación secundaria existen servicios de orientación vocacional, aunque hay que reconocer que en la mayor parte de centros educativos no funcionan con la eficiencia requerida o simplemente no funcionan.

En este dominio es conveniente rescatar la experiencia de los centros Fe y Alegría, así como de algunos colegios privados laicos y religiosos de calidad; en cambio, el descuido de la orientación vocacional en la mayoría de centros estatales y privados es evidente. De ahí que una

buna parte de los alumnos que egresan de secundaria salga sin haber decidido claramente su futuro, ya sea en la universidad, en una institución de carácter técnico o en el mercado de trabajo.

En lo que respecta a los problemas de aprendizaje y conducta de los alumnos, los profesores se inclinan por abordarlos en las reuniones de padres de familia y mediante el estudio de casos en el Departamento de Psicopedagogía. Ninguno está de acuerdo con la separación del alumno. Es más, en el Comité de Aula los docentes tratan constantemente de abordar los temas pedagógicos relacionados con los alumnos, pero centrándose en los aspectos de rendimiento o conducta. En la mayoría de centros educativos se deja extrañar la práctica de círculos de calidad – discusión entre docentes – donde se analice temas que van más allá de la repetición, como es el uso de metodologías más eficaces, la discusión regular sobre la calidad de los textos y el empleo del material didáctico, etc.

Para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en algunos colegios los equipos de coordinación académica y el Departamento Psicopedagógico preparan y difunden un conjunto de técnicas de estudio que dan resultados satisfactorios: resúmenes, cuadros sinópticos, técnicas de lectura y comprensión rápida, orientaciones para hacer monografías e investigaciones, etc.

Ejecución curricular

Antes del inicio del año escolar, los centros educativos ponen mucho cuidado en la selección de contenidos, su dosificación por unidades de aprendizaje, la organización del aula y su ambientación. Por ejemplo, hay que definir la distribución de los salones, el uso de talleres y laboratorios, los calendarios por asignaturas, el desarrollo de actividades cívicas, así como los mecanismos que informen permanentemente al profesor, al alumno y a los padres de familia sobre las actividades y el rol de obligaciones de los agentes educativos.

Durante la ejecución curricular se realiza todas las acciones educativas previstas en la fase de programación. En los planes anuales se ha encontrado que la ejecución de los programas curriculares refleja logros muy significativos; por ejemplo, varios centros indican que en primaria y secundaria lograron más del 90% de la programación. Por línea de acción educativa, los logros más significativos en la educación primaria se dan en matemáticas, ciencias naturales y geografía, mientras

que en secundaria se dan en matemáticas, lenguaje, educación cívica, geografía y formación laboral.

Estos resultados contrastan con lo que a menudo sucede en los centros educativos estatales, donde la programación curricular llega a ser cubierta en porcentajes que van del 60 al 80%. Algunos factores que dificultan el cumplimiento de la programación curricular en la escuela pública son los siguientes: las paralizaciones y huelgas, el exceso de actividades extracurriculares ordenadas por directivas de la USE o el Ministerio de Educación, el deficiente nivel académico del alumnado, especialmente de los que ingresan al primer grado, y la falta de material educativo. Además, en la escuela estatal es frecuente la inasistencia e impuntualidad del personal docente, situación que se agrava cuando las instancias superiores no deciden una oportuna asignación de plazas docentes para los centros que lo requieren.

En cuanto a métodos y técnicas de enseñanza se utiliza, además de los generales, algunos específicos en función de la naturaleza de la línea de acción educativa. Entre los más significativos tenemos el Marion Richardson para la enseñanza de la escritura, el SMP para las matemáticas, el descubrimiento para las ciencias histórico sociales y, en el nivel secundario, los métodos experimental, de observación y de proyectos.

El 76% de los docentes respondió genéricamente que emplea "métodos activos"; el resto menciona el dictado de clases y el método personalizado. Curiosamente, ninguno de los entrevistados opta por el método de proyectos, seminarios, visitas de estudio, etc. Por otra parte, el 57% de los docentes encuestados afirma que el tema del rendimiento estudiantil es el más tratado en las reuniones con los padres de familia.

Los directores entrevistados mencionaron que los medios y materiales de que dispone el centro educativo son, en general, suficientes y adecuados para asegurar el cumplimiento de la programación curricular (incluyendo el funcionamiento de laboratorios de idiomas, ciencias naturales, talleres de formación laboral, centro de cómputos, etc.).

En el área de promoción educativa, los centros privados desarrollan diferentes actividades orientadas a la promoción de los valores autóctonos, tales como bailes típicos, escenificaciones costumbristas de las diferentes regiones del país, etc.

El fortalecimiento de la identidad nacional es uno de los objetivos permanentes de la mayoría de los centros educativos privados, acción que se complementa con el desarrollo del calendario cívico-escolar. La

participación de la comunidad en la tarea educativa se canaliza frecuentemente a través de conferencias sobre temas específicos – drogas, importancia del medio ambiente, papel de la juventud, etc. – a cargo de profesionales, sean de la APAFA o ex-alumnos, principalmente.

Evaluación

La evaluación tiene por finalidad averiguar si los contenidos elaborados han permitido realizar la concepción educativa del centro de enseñanza, o si los instrumentos auxiliares del proceso de aprendizaje que han sido seleccionados o elaborados permiten llevar a la realidad esos contenidos curriculares, o si el sistema de aprendizaje establecido permite concretar efectivamente todas las previsiones formuladas.

Los fines, objetivos, procedimientos e instrumentos de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje se establecen tomando en cuenta la naturaleza de las distintas líneas de acción educativa. Los resultados de la evaluación determinan, a su vez, los procedimientos para la supervisión, de tal forma que se asegure el seguimiento y la recuperación de los alumnos y, al mismo tiempo, se alcance una oportuna coordinación entre el cuerpo docente y el personal directivo.

Para la evaluación académica se utiliza criterios rectores que apuntan a que su empleo sea permanente, integral y flexible, verificando y valorando el logro de los objetivos previstos en el plan anual.

Los procedimientos empleados en los centros educativos para la evaluación académica responden a la naturaleza de los cursos y los temas. En matemáticas, por ejemplo, se utiliza pruebas orales, laboratorios, cuadernillos de prácticas; en algunos centros de enseñanza bilingüe se utiliza hasta pruebas internacionales para contrastar el nivel de aprendizaje. En lenguaje, los instrumentos más frecuentes son los trabajos de investigación, debates, oratoria, fuera de los métodos tradicionales. En ciencias naturales prevalece la observación y experimentación, y en la formación laboral el método de proyectos.

A continuación presentamos sintéticamente los instrumentos que se utiliza:

- Controles escritos cortos, relacionados con la evaluación de un capítulo o unidad didáctica desarrollada; no abarcan más de cinco clases.

- Pruebas escritas o de comprobación referidas a varias unidades o capítulos desarrollados, a los que se les asigna generalmente un mayor coeficiente en la evaluación parcial.
- Trabajos efectuados en clase bajo la supervisión del profesor.
- Tareas o asignaciones hechas en el hogar sobre aspectos de la unidad didáctica que el profesor considera que se debería complementar.
- Intervenciones orales y participación en actividades de la unidad didáctica.
- Apreciación en función de aptitudes y diferencias individuales (denominada “nota de concepto personal”). Esta calificación es diferente a la nota de comportamiento o conducta que se le asigna a cada alumno.

Los profesores de aula ejercen también el papel de tutores. Para ello utilizan instrumentos de registro de las evaluaciones y constancias de evaluación, que pueden adoptar las denominaciones siguientes: registro auxiliar del docente, libro de notas de cada sección, libreta escolar del alumno, actas y certificados de estudio. La evaluación de la conducta también está a cargo del tutor, quien tiene en cuenta criterios tales como responsabilidad, solidaridad, higiene, urbanidad y honradez. Aunque su uso no está muy generalizado, se utiliza una libreta de información diaria para los padres de familia, en la que se anota las tareas, lecciones en que el alumno necesita apoyo, trabajos y la programación de los exámenes. Estas agendas permiten que los padres tomen conocimiento del avance académico de sus hijos, por lo que deben controlarlas y firmarlas.

La totalidad de los profesores entrevistados declara que viene aplicando a los alumnos evaluaciones de entrada, de proceso y de salida. Más aún, una tercera parte de los profesores afirma que la evaluación realizada se basa en los objetivos curriculares; otra tercera parte toma como referencia los contenidos cognocitivos y una minoría orienta la evaluación hacia las actitudes, valores y desarrollo de la personalidad del educando.

Un director y un docente expresan que la experiencia recomienda que la evaluación sea permanente, pero al establecer extensivamente criterios rígidos como las evaluaciones bimensuales y de recuperación, en algunos casos se distorsiona su naturaleza.

Rendimiento escolar

Entre los factores que se toma en cuenta para evaluar al estudiante están el cumplimiento de los objetivos curriculares, el rendimiento académico, las actitudes, los valores y el desarrollo de la personalidad. Para la gran mayoría de los docentes de los diferentes tipos de centros educativos encuestados, los objetivos curriculares y el rendimiento académico son los factores que predominan en la evaluación del alumno. Además, los centros educativos autofinanciados laicos dan también importancia al desarrollo de la personalidad y, en el caso de los colegios católicos – autofinanciados, parroquiales y Fe y Alegría – al desarrollo de los valores.

Para hacer frente a los problemas de rendimiento estudiantil en los centros educativos funcionan diversos servicios. En cumplimiento de las normas de organización establecidas por el Ministerio de Educación, en cada local escolar debe haber servicios de Orientación y Bienestar del Educando destinados a la atención de los educandos en las áreas siguientes: personal, académica, vocacional, nutricional y médica, y asistencia social. Los docentes recurren frecuentemente a conversaciones con los padres de familia y a los Departamentos de Psicopedagogía que se ha encontrado en todos los centros educativos católicos autofinanciados y en los centros cooperativos, en 3 de los centros parroquiales y en 2 autofinanciados laicos. Los servicios de salud existen en 7 de los 25 centros estudiados (3 autofinanciados laicos, 3 autofinanciados católicos y 1 parroquial). Por último, un centro educativo católico autofinanciado cuenta con servicios de asistencia social.

Como medida para enfrentar el bajo rendimiento de un niño, en un centro de Fe y Alegría se menciona su traslado a otra aula. No se ha encontrado casos en los que la decisión frente al bajo rendimiento sea la separación del niño de la escuela.

Dentro del enfoque de una evaluación por objetivos o resultados, se podría afirmar que la calidad de la educación es buena o mala en la medida en que el producto o resultado de la educación sea también bueno o malo, lo cual implica, a la vez, disponer de criterios o elementos de juicio válidos que muestren el nivel de calidad de la educación.

En este sentido, es necesario recalcar, a partir de una visión integral del sistema, que la buena o mala calidad de la educación depende de un conjunto de variables que influyen en el producto educativo. ¿Cuáles son los factores que intervienen en el logro de una buena calidad de la

educación? Todos los elementos, sujetos y procesos que intervienen en la formación del educando, así como otros aspectos que indirectamente coadyuvan a mejorar la calidad de la educación.

Para determinar la calidad de la educación de manera integral es necesario considerar todos los factores que influyen en ella, por medio de variables o indicadores, de manera que se pueda determinar qué variables e indicadores influyen negativa o positivamente en ella, permitiendo una visión más completa de lo que está ocurriendo en el sistema educativo. De la misma manera, la evaluación del rendimiento escolar debe realizarse de un modo coherente, para que se pueda analizar e interpretar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su conjunto, en función del estudio de cada una de las variables y/o indicadores propuestos para cada campo.

Cuando se habla de producto educativo hay que pensar en los resultados que se ha logrado en los educandos después de un período de aprendizaje, ya sea al concluir un grado, un nivel o una modalidad educativa. Para medir esos resultados se debe tener en cuenta todo lo que el educando logró como aprendizaje en relación con los objetivos o perfiles diseñados previamente, de manera que se pueda determinar en qué medida lo que aprendió el educando corresponde a los objetivos o perfiles formulados.

El criterio que más se utiliza para distribuir a los estudiantes por clases es la edad (56%), seguido del agrupamiento en función del rendimiento. Para la gran mayoría de profesores, el nivel de asistencia del alumnado es bueno; cuando hay problemas en este respecto se debe a enfermedades y, en segundo lugar, a la situación económica. El 48% de los docentes señala que tiene a su cargo más de 41 estudiantes; el 28% tiene entre 31 y 40 alumnos, y el 24% menos de 30. Alrededor de una tercera parte de los profesores considera que la carga docente es excesiva.

Según las normas vigentes, la evaluación del educando debe ser integral, permanente y flexible, con una escala de calificación vigesimal. Al término de los estudios de cada grado de la educación primaria hay una evaluación general complementaria a las evaluaciones realizadas durante el año. En la educación secundaria, las evaluaciones se efectúan por asignatura, incluyendo la evaluación general complementaria, así como las de recuperación y subsanación.

A diferencia de las escuelas públicas, donde la repetición de grado es uno de los problemas más importantes, en las escuelas estudiadas los

alumnos aprueban el grado, pero con bajas notas, o repiten una o más asignaturas, pero pasan al grado siguiente.

Si bien esta afirmación resulta cierta para casi todos los tipos de centros educativos estudiados, merecen atención las altas tasas de repitencia observadas en las escuelas de Fe y Alegría. En el primer grado de la educación primaria, la tasa es muy parecida al promedio de lo que ocurre en las escuelas estatales: 29.6%, descendiendo al 6.2% en el sexto grado. En la educación secundaria, la tasa de repetición es del 11.9% en el primer grado, elevándose hasta el 15.3% en el tercer grado, para descender al 1.8% en el quinto grado. El factor económico y el ambiente familiar juegan en este caso un papel muy importante en el éxito o el fracaso escolar del niño.

Desde un punto de vista pedagógico, los profesores consideran que los problemas de rendimiento de los estudiantes están muy relacionados con la existencia de muchas asignaturas en el programa de estudios, a que los alumnos no están preparados para enfrentar el grado que cursan y a problemas de aprendizaje. Sin embargo, todo parece indicar que para los profesores tiene más peso en el rendimiento los factores ligados al ambiente familiar, especialmente la falta de apoyo de los padres de familia a sus hijos (*Cuadro 31*)

En la educación primaria, los problemas más importantes en la mayoría de los centros educativos están ligados a las dificultades en los procesos de razonamiento y de expresión escrita. Matemáticas es, largamente, la asignatura que más repiten los estudiantes; así lo señala el 100% de los profesores de los colegios parroquiales, Fe y Alegría y cooperativos, y el 66% de los profesores de los colegios autofinanciados laicos y católicos. Para los colegios autofinanciados católicos y cooperativos, lenguaje es la segunda asignatura con mayor tasa de repitencia. Ello confirmaría la influencia que tienen en los resultados del proceso de aprendizaje las características individuales del alumno, las condiciones de la familia-hogar y las facilidades que brindan la escuela y la comunidad.

Cuadro 31. Índices de repitencia y abandono por tipo de centros educativos

Indicador/Tipo de centro educativo	Primaria						Secundaria					
	Inicial	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
<i>Repitentes/Matricula</i>	-	9.4	4.8	4.6	5.0	3.4	2.0	8.9	4.6	6.6	2.7	0.8
Total particular no subvenc.	-	-	1.0	-	0.8	-	-	4.1	2.3	3.4	0.7	1.9
Total católico no subvenc.	-	2.9	2.3	2.5	3.3	0.5	0.8	3.0	2.7	3.0	1.2	0.5
Total parroquial	-	5.0	3.1	4.6	5.3	2.5	1.2	6.3	4.4	7.0	1.7	-
Total Fe y Alegría	-	29.6	12.2	9.6	9.3	9.9	6.2	11.9	10.6	15.3	6.5	1.8
Total cooperativo	-	-	-	-	-	-	-	1.9	1.5	1.6	3.0	0.4
<i>Retirados/Matricula</i>	-	1.7	1.3	1.2	1.1	1.2	1.0	2.7	2.1	1.5	1.8	1.1
Total particular no subvenc.	-	2.8	1.0	0.9	1.6	0.8	2.4	0.7	4.0	0.6	0.7	-
Total católico no subvenc.	-	1.2	1.1	1.1	1.2	1.0	0.8	1.3	1.3	0.7	1.2	1.2
Total parroquial	-	2.4	1.7	1.9	0.8	1.5	1.4	1.1	1.5	1.3	1.4	0.4
Total Fe y Alegría	-	1.5	1.2	1.1	1.4	1.3	1.0	3.5	3.8	3.4	4.0	2.4
Total cooperativo	-	1.2	2.5	-	0.9	0.8	-	2.6	0.5	1.0	1.3	0.4

Para hacer frente a los problemas de razonamiento matemático y teniendo en cuenta que los exámenes de ingreso a las universidades plantean cuestiones que no se consideran en los planes de estudio, algunos colegios laicos y católicos autofinanciados que atienden poblaciones de los estratos socio-económicos alto y medio alto han organizado servicios de academia de matemáticas para los estudiantes de los últimos dos años de educación secundaria. Estos servicios funcionan fuera del horario de clases. En la educación primaria, este tipo de razonamiento se desarrolla mediante el Logo, que permite, a la vez, introducir a los alumnos en el mundo de la computación.

Aspectos de infraestructura

El estudio sobre las características básicas de la infraestructura de los centros educativos no estatales de la muestra permite analizar en qué medida el ambiente físico, mobiliario y equipamiento posibilitan la oferta de un buen servicio, así como el grado de utilización y la funcionalidad que estos tienen para las actividades educativas.

Ambientes

En Lima, muchas casas particulares han sido adaptadas para que funcionen como locales de centros educativos, pero sin tener en cuenta las exigencias técnicas, tanto pedagógicas como arquitectónicas. Esta situación se presenta mayormente en el sector público, pero no deja de ser significativa en la educación no estatal.

Todos los centros encuestados católicos, parroquiales y cooperativos, y un 90% de los laicos, cuentan con locales construidos destinados a la enseñanza. La disponibilidad de ambientes que se utiliza como salas de clase determina, en muchos casos, el tamaño de la oferta educativa de un colegio. El 80% de los centros educativos dispone de aulas suficientes y adecuadas para atender a toda la matrícula; el 20% restante, al no disponer del número de aulas requeridas, utiliza el turno de la tarde (por ejemplo, los colegios parroquiales y de Fe y Alegría). Esta proporción de 20% es muy inferior al promedio de disponibilidad de aulas de los centros estatales.

En relación con los ambientes destinados al apoyo académico, se observa que el 64% de los centros dispone de laboratorios de física y química, el 50% de salas de cómputo y el 28% de laboratorio de idiomas. Los colegios católicos, cooperativos y laicos, figuran entre los mejor dotados.

Los centros de Fe y Alegría cuentan con talleres destinados a la formación laboral de los alumnos, en opciones técnicas como electrónica, carpintería, corte y confección, y secretariado. Dos centros católicos y uno laico disponen de repostería. El 56% de los centros dispone de auditorio o sala de usos múltiples.

La biblioteca es un ambiente de actividad y de información útil, que aporta abundante material para la lectura, estudio, consulta y recreación. De allí su creciente importancia para cualquier proyecto de innovación educativa que quiera desarrollar un centro de enseñanza. En el Perú, durante las últimas décadas se ha promocionado la organización y funcionamiento de bibliotecas escolares en los centros educativos estatales. En general, los colegios privados considerados de alta categoría y algunos que atienden a la población de ingresos medios cuentan con bibliotecas bien dotadas. La muestra estudiada confirma esta aseveración, pues alrededor del 76% de los centros educativos encuestados poseen biblioteca, especialmente los de Fe y Alegría, católicos y cooperativos (*Cuadro 32*)

La mayoría de los informantes se abstuvo de precisar el número de horas semanales de uso de la biblioteca y una tercera parte afirma que sólo se utiliza una hora por semana.

La práctica de la educación física y deportes requiere de ambientes apropiados: losas deportivas, campos, gimnasios y patios espaciosos. El 50% de los centros de la muestra dispone de campos deportivos, el 40% utiliza los patios del plantel y el resto hace uso de ambientes de los clubes comunales. Asimismo, todos disponen de ambientes para las funciones de administración y el 76% para sala de profesores.

Cuadro 32. Datos básicos de la infraestructura

Tipo de ambiente	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Autofinanciados	Financiamiento mixto		
				Parroquiales	Fe y Alegría	
Laboratorio Física	2	2	8	2	2	16
Laboratorio Química	4	2	7	1	2	16
Laboratorio Idiomas	2	1	3	1	-	7
Sala Informática	3	1	7	1	1	13
Aulas especializadas	3	1	3	-	1	8
Auditorio o sala de usos múltiples	4	1	6	-	3	14
Taller repostería	1	-	2	-	-	3
Taller secretaría	-	-	2	-	2	4
Taller carpintería	-	-	-	-	2	2
Taller electrónica	-	-	-	-	1	1
Taller corte y confección	-	-	1	-	2	3
Sala de profesores	5	2	8	2	2	19
Biblioteca	4	2	8	1	4	19
Ambientes para administración	5	9	2	4	2	22

Así como es importante que un centro educativo disponga de diferentes ambientes para las funciones académicas y de gestión administrativa, el grado de utilización por parte de los agentes educativos es la otra variable que cobra singular significación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la encuesta, las tasas de utilización de los laboratorios, talleres de formación laboral, salas de cómputo, etc. bordean el 75% y el de los servicios de biblioteca el 92%.

Equipamiento

El mobiliario que utiliza un centro educativo es un indicador de la potencialidad que tiene para introducir métodos activos en la enseñanza. La concepción moderna de la escuela ha creado distintos tipos de mobiliario flexibles que facilitan el trabajo individual o grupal, según las necesidades del programa de estudio. El 65% de los centros educativos dispone de mobiliario para el trabajo individual y el 29% tanto para el trabajo individual como en grupo.

Los recursos didácticos que más frecuentemente se encuentran en estos colegios están constituidos por retroproyectores, equipos de vídeo

y TV (50%), como también guías didácticas, láminas de ciencias y letras, mapas de geografía. etc. (Cuadro 33).

Cuadro 33. Recursos didácticos en el centro educativo

Tipo de recurso	Laicos		Católicos			Total
	Autofinanciados	Cooperativos	Financiamiento mixto			
			Autofinanciados	Parroquiales	Fe y Alegría	
<i>Existen suficientes</i>						
Mapas geografía	3	-	5	2	3	13
Láminas ciencias	2	-	6	1	4	13
Guías didácticas para alumno	4	1	5	1	2	13
Guías didácticas para profesor	5	1	5	1	4	16
Retroproyector	4	1	5	1	-	11
Video y TV	3	1	5	2	-	11

El sistema de adquisición de textos por los alumnos varía desde la compra anual (68%) a la constitución de bancos de libros (20%).

Aspectos económico-financieros

La Constitución de 1980 establece que las universidades y centros educativos y culturales están exceptuados de todo tributo creado o por crearse. Por ley se fija estímulos tributarios y de otra índole para favorecer las donaciones y aportes a estas instituciones, así como la participación de las empresas en el sostenimiento de los centros de enseñanza.

Según el nuevo planteamiento que entraría en vigencia con la nueva Constitución, las universidades y los centros escolares serían eximidos de todo tributo directo e indirecto en lo que se refiere a los bienes, actividades y servicios propios a su finalidad educativa y cultural. Las donaciones y becas con fines educativos gozarían de exoneraciones tributarias en la forma y límites que fije la ley. Esta también establecería los mecanismos de fiscalización a que se sujetan las mencionadas instituciones, así como los requisitos y condiciones que deben cumplir los demás centros educativos y culturales que por excepción pueden gozar de los mismos beneficios.

Por ahora, mientras los centros educativos privados no tengan como finalidad la obtención de beneficios, deben procurar la mejor utilización de sus recursos financieros para lograr el máximo rendimiento en la prestación de los servicios que ofrecen. En este marco, la elaboración del presupuesto constituye un mecanismo de coordinación entre la dirección del centro educativo y el o los promotores.

Presupuesto de ingresos y gastos

El manejo económico de un centro educativo se rige por el Plan Contable General revisado, en el que se consigna un presupuesto de ingresos y otro de gastos.

El proceso de formulación de un presupuesto de centro educativo es bastante simple. La dirección del centro formula las necesidades que deben atenderse siguiendo las políticas establecidas por la promotora para el respectivo año escolar. El responsable administrativo – que puede ser el propio promotor o el responsable del manejo financiero –, formula el presupuesto de gastos y financiamiento, previo estudio de las necesidades, según las directivas del promotor en cuanto a las metas de servicio.

Presupuesto de ingresos

Comprende los recursos captados por las fuentes siguientes: prestación del servicio educativo, ingresos diversos, ingresos excepcionales e ingresos financieros (*Cuadro 34*).

Los *ingresos por prestación del servicio educativo* corresponden a las aportaciones de los padres de familia por concepto de derecho de enseñanza (pensiones), fijada por la dirección del centro educativo con aprobación del COPEBE. Según las normas vigentes, las pensiones de enseñanza se fijan en moneda nacional, teniendo en cuenta el balance general del año anterior, el presupuesto de egresos del nuevo ejercicio y las metas de atención del centro de enseñanza. La pensión que pagan los padres es anual y se divide en 10 cuotas mensuales. La primera se abona al momento de la matrícula o su ratificación, y las nueve restantes al inicio de cada mes lectivo.

Cuadro 34. Ingresos y gastos de los centros educativos: valores absolutos

Centro educativo	Matrícula	Becados	Pagantes	Ingresos			Gasto operación			Gasto inversión	Costo anual alumno	Pensiones
				Pensiones	Diversos	Financieros	Personal	Materiales	Otros			
<i>Laicos</i>												
<i>autofinanciados</i>	1.217	61	1.156	2.085.049	32.814	33.070	1.484.140	343.783	224.244	85.906	1.686	178
Laico 01	16	-	16	4.800	-	-	4.400	250	150	-	300	30
Laico 02	49	3	46	104.080	-	2.200	82.382	4.383	1.982	17.533	1.811	255
Laico 03	57	6	51	51.413	-	-	25.778	2.325	2.410	20.900	535	200
Laico 04	150	6	144	648.000	29.846	24.574	440.000	162.000	46.000	44.000	4.320	450
Laico 05	169	8	161	40.250	-	-	32.200	8.050	-	-	238	25
Laico 06	216	10	206	216.200	-	-	186.018	12.978	17.304	-	1.001	105
Laico 07	249	14	235	144.156	3.328	6.296	96.289	9.758	41.360	3.473	592	61
Laico 08	311	14	297	876.150	-	-	617.073	144.039	115.038	-	2.817	295
<i>Cooperativos</i>												
<i>Cooperativo 01</i>	699	30	669	354.570	10.590	-	246.426	70.914	37.230	5.000	507	53
<i>Cooperativo 02</i>	564	28	536	1.323.920	49.440	-	984.967	200.496	138.457	35.650	2.347	247
<i>Católicos</i>												
<i>autofinanciados</i>	5.497	257	5.240	8.270.667	213.977	206.193	5.858.307	1.568.740	668.420	1.495.200	1.473	170
Católico 01	1.644	82	1.562	2.343.000	43.977	56.193	948.915	386.595	70.290	937.200	855	150
Católico 02	1.200	44	1.156	4.046.000	170.000	150.000	2.886.000	410.000	512.000	558.000	3.174	350
Católico 03	1.007	50	957	717.750	-	-	430.650	200.970	86.130	-	713	75
Católico 04	826	41	785	1.383.917	-	-	968.742	415.175	-	-	1.675	176
Católico 05	820	40	780	780.000	-	-	624.000	156.000	-	-	951	100
<i>Parroquiales</i>												
<i>Parroq. 01</i>	3.902	188	3.714	2.355.400	126.630	-	1.741.317	662.428	78.285	-	636	60
Parroq. 01	625	30	595	365.020	10.130	-	225.090	112.500	37.560	-	600	63
Parroq. 02	895	42	853	256.000	69.020	-	220.570	104.450	-	-	340	30
Parroq. 03	951	46	905	402.218	5.032	-	264.700	101.825	40.725	-	428	45
Parroq. 04	1.431	70	1.361	1.332.162	42.448	-	1.030.957	343.653	-	-	961	101
<i>Fe y Alegría</i>												
<i>Fe y Alegría 01</i>	2.666	-	-	-	688.527	-	306.012	163.706	-	218.809	176	-
Fe y Alegría 01	543	-	-	-	103.480	-	41.520	23.468	-	30.432	119	-
Fe y Alegría 02	801	-	-	-	245.619	-	109.164	54.268	-	82.187	204	-
Fe y Alegría 03	1.332	-	-	-	349.488	-	155.328	85.970	-	108.190	181	-

Dirednca de gestión de los Centros Educativos Privados

La mayoría de centros educativos privados cobra, además, una “cuota de ingreso” que se abona una sola vez, cuando el alumno se incorpora a la institución. Generalmente, esta cuota no se registra en la contabilidad como un ingreso, sino que se canaliza por medio de otras formas (aportes a nombre de una Fundación o una donación que no tiene que ver con el manejo financiero del centro). En cierta medida, es una utilidad encubierta que obtiene el promotor por los servicios que presta y no está sujeta a control por parte del COPEBE.

A fin de ampliar las oportunidades educativas a familias con diversos niveles de ingreso, algunos centros educativos optan por un régimen de pensiones escalonadas. Son muy pocos los centros que practican esta política, ya que su aplicación requiere de serios estudios socio-económicos de la situación de la familia de cada alumno. En la muestra no se encontró ningún centro educativo que practique esta política.

Para calcular la pensión de enseñanza en los centros educativos se trabaja con el total de alumnos de la meta de matrícula que incluye, según las normas, un 5% de estudiantes becados. El estudio de la muestra encontró niveles inferiores y superiores a ese porcentaje, como se aprecia en el *Cuadro 35*. El gasto que origina la atención de estos últimos se carga a la partida donaciones.

Los *ingresos diversos* comprenden ingresos no relacionados con la actividad principal de la institución escolar, pero que complementan la acción educativa al crear condiciones propicias para el proceso de enseñanza. Se considera como ingresos diversos los que se obtienen por: i) el arrendamiento o subarrendamiento del local o instalaciones a terceros; ii) las subvenciones que puedan recibirse del Estado o de otras personas naturales y/o jurídicas que en forma voluntaria hacen llegar al centro educativo. Estas donaciones pueden ser internas, cuando provienen de residentes del país, y externas, cuando vienen del extranjero y, iii) otros ingresos diversos constituidos por certificados de estudios, concesión de kioscos o cafeterías, transporte escolar y venta de productos artesanales y/o industriales.

Cuadro 35. Ingresos y gastos de los centros educativos: estructura porcentual

Tipo de centro educativo	Matrícula		Ingresos			Gastos corrientes			% Gastos de inversión
	% Pagantes	% Becarios	% Pensiones	% Diversos	% Financiero	% Personal	% Material	% Otros	
<i>Laico autofinanciado</i>	95.0	5.0	96.9	1.5	1.6	72.3	16.8	10.9	4.0
01	100.0	-	100.0	-	-	91.7	5.2	3.1	-
02	93.9	6.1	97.9	-	2.1	92.8	4.9	2.3	16.5
03	89.5	10.5	100.0	-	-	84.5	7.6	7.9	40.7
04	96.0	4.0	92.3	4.2	3.5	67.9	25.0	7.1	6.3
05	95.3	4.7	100.0	-	-	80.0	20.0	-	-
06	94.4	4.6	100.0	-	-	86.0	6.0	4.0	-
07	94.4	5.6	93.7	2.2	4.1	62.5	6.3	31.2	2.3
08	95.5	4.5	100.0	-	-	70.4	16.4	13.2	-
<i>Cooperativo</i>	95.4	4.6	96.5	3.5	-	73.4	16.2	10.4	2.3
01	96.7	4.3	97.1	2.9	-	69.5	20.0	10.5	1.4
02	95.0	5.0	96.4	3.6	-	74.4	15.1	10.5	2.6
<i>Católico autofinanciado</i>	95.3	4.7	95.7	2.2	2.1	72.4	19.4	8.2	15.4
01	95.0	5.0	95.9	1.8	2.3	67.5	27.5	5.0	40.0
02	96.3	3.7	92.7	3.9	3.4	66.1	9.4	24.5	12.8
03	95.0	5.0	100.0	-	-	60.0	28.0	12.0	-
04	95.0	5.0	100.0	-	-	70.0	30.0	-	-
05	95.1	4.9	100.0	-	-	80.0	20.0	-	-
<i>Parroquial</i>	95.2	4.8	94.9	5.1	-	70.0	26.3	3.1	-
01	95.2	4.8	97.3	2.7	-	60.0	30.0	10.0	-
02	95.3	4.7	78.8	21.2	-	67.9	32.1	-	-
03	95.2	4.8	98.8	1.2	-	65.0	25.0	10.0	-
04	95.1	4.9	96.9	3.1	-	75.0	25.0	-	-
<i>Fe y Alegría</i>	-	-	-	100.0	-	65.4	34.6	-	31.8
01	-	-	-	100.0	-	63.9	36.1	-	37.2
02	-	-	-	100.0	-	66.8	33.2	-	33.5
03	-	-	-	100.0	-	64.4	35.6	-	31.0

En el rubro *ingresos excepcionales* se agrupa los ingresos provenientes de la enajenación de bienes del activo fijo, del superávit obtenido en el ejercicio anterior, de la ocurrencia de hechos extraordinarios y otros que, por su naturaleza, no constituyen operaciones normales del centro educativo.

Los *ingresos financieros* se obtienen por colocación de capitales en la banca y otras instituciones financieras, así como por el cobro de

obligaciones económicas vencidas, es decir, de moras o intereses por pago de pensiones fuera de fecha. El porcentaje máximo de mora o interés tiene como referencia el que fija el Banco Central de Reserva para obligaciones vencidas.

En los centros laicos y católicos autofinanciados, cooperativos y parroquiales los ingresos por pensión de enseñanza constituyen la totalidad o más del 90% de los ingresos totales. En los centros Fe y Alegría no existe esta fuente, pues no se cobra pensiones de enseñanza.

Se pudo encontrar ingresos diversos, especialmente por concepto de arrendamiento de local y otorgamiento de certificados de estudio, en dos de ocho centros laicos, en dos cooperativos y en dos de cinco católicos autofinanciados. En los colegios parroquiales, los ingresos diversos provenientes de subvenciones del Estado en términos de plazas docentes y administrativas representan porcentajes variables de los ingresos totales; en tres centros situados en zonas de estrato socio-económico medio representan entre el 1.2% y el 3.1% del total de ingresos; en un centro parroquial ubicado en una zona de estrato socio-económico bajo alcanza el 21.2%.

Lo que resulta evidente en los centros parroquiales es que la partida para el pago de personal, que se obtiene del cobro de las pensiones, es significativamente superior al aporte del Estado. Así, por ejemplo, mientras que en el centro parroquial 04 la subvención estatal de 42,448 soles cubre el pago de 16 plazas docentes, las pensiones permiten pagar 30 plazas docentes y el personal administrativo, pero representan una cantidad 32 veces superior al financiamiento estatal. Situación similar se encuentra en los centros parroquiales 01 y 03. El cobro de las pensiones sirve también para otorgar una bonificación complementaria al docente que financia el Estado, nivelándolo con los docentes contratados directamente por el centro educativo.

En la red de centros Fe y Alegría la composición global del financiamiento muestra las proporciones siguientes: 2/5 partes son financiadas por el Estado y otras 2/5 partes por donaciones internas y externas captadas por la organización; el quinto restante proviene del aporte de los padres de familia, ya sea mediante las cuotas a la APAFA, dinero en efectivo o contribución en mano de obra. Los profesores reciben un sueldo similar al que gana un profesor del sector estatal, es decir, no reciben una bonificación adicional, como en el caso de los centros parroquiales.

Representantes de Fe y Alegría manifiestan que en reiteradas oportunidades han propuesto a las autoridades del Ministerio de Educación que se les autorice a contratar a un profesor en doble jornada de trabajo, ganando el doble de remuneración, compensando así su bajo nivel de ingresos, calculado en 110 dólares mensuales. Las normas señalan que el docente estatal que trabaja en doble turno en otro centro financiado por el Estado sólo percibe una bonificación equivalente a menos de la tercera parte de su sueldo en el centro educativo donde realiza su jornada principal. Esta medida no constituye un aliciente para aprovechar el trabajo de los docentes más calificados.

Cinco centros educativos de la muestra declaran sus ingresos financieros; cuando ellos existen, representan entre el 2.1 y el 4.1% del presupuesto. Algunos directores y padres de familia señalan que las moras por el pago de pensiones alcanzan entre el 25 y el 35%, y ellas, como no son penalizadas, no dan lugar a ingresos financieros.

Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos incluye los gastos de funcionamiento y los gastos de inversión. En la muestra estudiada, 11 de un total de 22 centros educativos han efectuado previsiones de inversión para 1993. El nivel de inversión según tipo de centro educativo es bastante variable: entre 30 y 40% en los centros Fe y Alegría y un católico autofinanciado, hasta el 2.3 y 4% en los colegios cooperativos y laicos autofinanciados. La actividad desarrollada por Fe y Alegría de constante apoyo a la constitución de microempresas y de capacitación técnica a sus estudiantes de los últimos grados de secundaria los obliga a una permanente renovación de sus equipos y la ampliación de sus talleres de formación.

En lo que respecta a los gastos de funcionamiento, el promedio de recursos destinados a pagos de personal fluctúa entre el 70 y 75%; sin embargo, hay colegios laicos autofinanciados, de pequeña cobertura de matrícula y financiamiento precario, donde el nivel de gastos en personal alcanza el 85% ó más. Estos colegios tienen asignaciones mínimas para gastos en material de enseñanza y otros directamente vinculados al proceso de enseñanza-aprendizaje, tan iguales como los que se dan en un centro educativo estatal, es decir, inferiores al 5%.

Costos por alumno y pensiones de enseñanza

Los más altos costos anuales promedio por estudiante se dan en los centros laicos autofinanciados (S/. 1.686) seguido de los católicos autofinanciados (S/. 1.473) y los cooperativos (S/. 1.329). Muy distantes se encuentran los centros parroquiales y Fe y Alegría, con costos anuales que llegan a S/. 636 y 155, respectivamente.

Si el análisis se realiza por centro educativo, se observa que la inversión mayor por estudiante se da en un centro laico autofinanciado (S/. 4.320), seguido de un católico autofinanciado (S/. 3.174), un laico autofinanciado (S/. 2.817) y un cooperativo (S/. 2.347). Generalmente, el costo por estudiante se encuentra en relación con el volumen de la pensión: a mayor costo, mayor pensión. El *Cuadro 34* muestra, sin embargo, que pueden haber distorsiones respecto de esta afirmación; así, por ejemplo, en el laico 07 la pensión mensual resulta el 10% del costo anual por estudiante, mientras que en el laico 03 representa el 37%. Normalmente, la relación entre el costo anual y el monto mensual de pensiones es de 10 ó 15 a 1.

Los centros parroquiales a pesar de recibir una subvención del Estado, tienen costos y niveles de pensión mensual variados. Estas últimas representan, generalmente, el 10% del costo anual, aunque este nivel puede elevarse hasta un 15 ó 20%, dependiendo de la zona donde funciona el colegio parroquial.

Los más bajos costos unitarios por estudiante se dan en los centros de Fe y Alegría, debido fundamentalmente al nivel de remuneraciones que perciben sus profesores, en comparación con otros centros educativos privados. Aún así, si se los compara con los que se dan en los centros estatales, resultan superiores en casi el doble. La diferencia está en que los centros de Fe y Alegría invierten suficientemente en material de enseñanza, es decir, 6 ó 7 veces más que en las escuelas estatales.

Capítulo VI

Hacia una caracterización de los Centros Educativos Privados

Durante el desarrollo del estudio se ha puesto en evidencia que existen características comunes y propias en lo que respecta a la gestión administrativa y pedagógica entre los diferentes tipos de centros educativos privados de Lima Metropolitana. Consideramos que es importante caracterizarlos. Con este propósito se elaboró una matriz (*Cuadro 36 (a) (b) (c)*) teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Debe permitir la realización de un análisis comparativo de la organización y gestión de los centros educativos privados de Lima en base a un conjunto de aspectos o variables educativos o administrativos utilizados a lo largo del presente estudio.
- A su vez, el análisis comparativo permitirá identificar las características que diferencian a un centro educativo de otro, teniendo en cuenta las formas de su organización administrativa y pedagógica, las modalidades de intervención y relación entre los distintos agentes educativos, la funcionalidad de los elementos materiales, así como los resultados educacionales y económico-financieros que se observa en los centros educativos seleccionados.

Los aspectos o variables que se toma en consideración en la matriz son, entre otros, los siguientes: tamaño del centro, niveles educativos atendidos, niveles de ingreso y educativos de los padres de familia, calificación académica de los directores y los profesores, nivel de participación y comunicación entre los agentes educativos, tecnología educativa, eficiencia interna, organización administrativa y financiamiento.

Cuadro 36(a). Matriz de caracterización de los centros educativos privados

Aspectos	Laico autofinanciado	Cooperativo
Características generales del centro educativo		
Tamaño (alumnos/centro educativo)	253	831
Carga docente (alumnos/docente)	15	17
Niveles educativos ofrecidos	Ini. (33%) – Pri. – Sec.	Ini. – Pri. – Sec.
Turnos de funcionamiento	Mañana	Mañana
Nivel de ingreso de la familia del alumno	Bajo – Medio – Alto	Medio – Alto
Nivel educativo de los padres de familia	Secundaria – Superior	Secundaria – Superior
Nivel de innovación y experimentación	Sólo en centros de calidad	Sólo en centros de calidad
Examen de evaluación al ingreso del alumno al CE	Se toma en la mayoría	Se toma
Monto de pensiones	Heterogéneo	Medio – Alto
Sistema de reclutamiento docente	En pocos casos	En pocos casos
Agrupación de centros educativos en redes	Asociación de promotores	No existe
A. Personales		
Docentes con título	93.4%	84.7%
Docentes con estudios de postgrado	6.6%	4.1%
Docentes con más de 3 años de experiencia	69.4%	74.5%
Cursos de capacitación/docente últimos 5 años	0.8	1.0
Nivel de comunicación del padre con el docente	Mucha comunicación: 66%	Mucha comunicación: 50%
Temas de discusión del padre con el docente	Rendimiento – Conducta	Rendimiento – Conducta
Actitud del padre frente al CE	Positiva	Positiva
Conocimiento de normas y reglamentos por el padre	Si	Si (90%)
Opinión del padre sobre el manejo del CE	Todos de acuerdo	De acuerdo: 50%
Participación del docente en la gestión del CE	Equipamiento: 50%	No participación
Participación del padre en la gestión del CE	Equipamiento: 50%	Administrac-finanzas: 50%
Conflictos entre padres de familia y profesor	33%	Ninguno
Conflictos entre padres de familia y director	17%	Ninguno
Expectativas de los padres sobre el CE	100%	50%
B. Institucionales		
Opinión sobre funcionamiento de la APAFA	Regular efectividad: 66%	Efectividad: 50%
Forma más común de participación en la gestión	Mejora de la infraestructura	Mejora de la infraestructura
Influencia de la APAFA en la gestión escolar	Regular	Poca
Influencia de la APAFA sobre el promotor	Ninguna	Bastante
Influencia de la APAFA sobre el director	Regular	Bastante
Influencia de la APAFA sobre el profesor	Ninguna	Regular
Participación de los padres en reuniones de APAFA	Participa mayoría: 50%	Participa mayoría
Campo deseado de intervención de la APAFA	Control de evaluación docente	Control de eval. docente
Opinión de director sobre el COPEBE	De acuerdo: 50%	De acuerdo: 50%
Colaboración de otras organizaciones comunales	Municipio – Empresa	Municipio
Apoyo del promotor al director	67%	100%
Relación entre el promotor y el director	Buena: 84%	Buena: 100%
Relación entre el promotor y el profesor	Buena	Regular
Relación entre el promotor y la APAFA	Buena	Buena: 50%
Participación del promotor en la gestión	Todos los campos	Todos los campos
Iniciativa del promotor en cambios de organización	50%	70%
Influencia del promotor en la gestión escolar	Bastante	Bastante
Capacitación del director en administración	33%	50%
Reuniones mensuales del director con los profesores	67%	50%
Reuniones mensuales del director con la APAFA	67%	50%
Reuniones mensuales del director con los alumnos	100%	100%
Persona en quien más se apoya el director	Promotor – Subdirector	Promotor – Director
Iniciativa del director en cambios de organización	100%	100%
Influencia del director en la gestión escolar	Bastante	Bastante

*Hacia una caracterización de los
Centros Educativos Privados*

Cuadro 36(a). (sigue)

Aspectos	Laico autofinanciado	Cooperativo
Adecuación del local para centro educativo	90%	100%
Disponibilidad de aulas	Suficiente	Suficiente
Disponibilidad de laboratorios	34%	100%
Auditorio o sala de usos múltiples	67%	50%
Talleres	17%	No tiene
Biblioteca	67%	100%
Campo deportivo	50	No tiene
Existencia de patios	17%	100%
Tipo de mobiliario predominante	Trabajo individual	Trabajo individual
C. Tecnología educativa		
Aplicación del plan de estudios oficial	Adaptado: centros de calidad	Adaptado: centros de calidad.
Orientación del Ideario	Intelecto – Personalidad	Cooperativismo
Criterios de agrupación de los alumnos	Edad – Alfabético	Edad – Alfabético
Existencia de aulas de nivelación	34%	50%
Existencia de servicios de OBE	Colegios estrato medio-alto	Colegios estrato medio-alto
Capacitación en técnicas de estudio	Colegios estrato alto	Colegios estrato alto
Funcionamiento de círculos de calidad	Colegios estrato alto	Casi no existen
Métodos de enseñanza	Dictado – Activo	Activo
Sistema de textos empleados	Adquisición por el alumno	Adquisición por el alumno
Acceso a servicios de apoyo	Salud – OBE	Psicopedagogía – OBE
Causas de la inasistencia estudiantil	Salud	Salud
Suficiencia de recursos didácticos	84%	50%
Oportunidad de entrega del material educativo	Oportuna: 84%	Oportuna
Medida frente a problemas de aprendizaje	Asistencia del profesor	Estudio en Psicopedagogía
Factor predominante en la evaluación académica	Objetivos currículo – Desarrollo personalidad	Objetivos currículo – actitudes
Utilidad de resultados de la evaluación	Reprogramación contenidos	Reprogramación contenidos
Asignaturas que más repiten los alumnos	Matemáticas – C. Naturales	Lenguaje – Matemáticas
Índice promedio de repitentes	1.2%	0.8%
Problema de rendimiento estudiantil	Muchos cursos en currículo	Muchos cursos en currículo
Causas de la repetición	Falta apoyo de padres – Problemas del hogar	Problemas de aprendizaje – Falta apoyo de padres
D. Organización y Funcionamiento		
Característica relevante de la organización	Organización ágil	Participación
Existencia de reglamento interno	Existe	Existe
Existencia de reglamento de alumnos	Existe	Existe
Existencia de plan de Trabajo Anual	Existe	Existe
Existencia de Comité de Aula	Existe	Existe
Existencia de Junta de Profesores	50%	Si
Existencia de Asociación, Ex-alumnos	17%	No existe
Existencia de Sindicato de Profesores	No existe	100%
Manejo de las actividades educativas	Con mucho orden	Con orden satisfactorio
Canalización de sugerencias de los padres	Por Comité de Aula	Por Comité de Aula
Característica básica de gestión	Promotor fija axiología y orientación administrativa y pedagógica	Padres de familia son miembros de APAFA y cooperativa del CE. Axiología apoya cooperativismo
E. Financiamiento		
Características de los ingresos	Pensiones: 96.9%	Pensiones: 96.5%
Características de los gastos	Haberes: 72.3%	Haberes: 73.4%
	Materiales: 16.8%	Materiales: 16.2 %
Promedio gastos de inversión	4%	2.3%
Costo anual por alumno	1.686 soles	1.329 soles
Pensión promedio mensual	178 soles	150 soles

La educación privada en Lima Metropolitana

Cuadro 36(b). Matriz de caracterización de los centros educativos privados

Aspectos	Católico autofinanciado	Parroquial
Características generales del centro educativo		
Tamaño (alumnos/centro educativo)	824	1.197
Carga docente (alumnos/docente)	22	25
Niveles educativos ofrecidos	Ini. (66%) – Pri. – Sec.	Ini. – Pri. – Sec.
Turnos de funcionamiento	Mañana – Tarde	Mañana
Nivel de ingreso de la familia del alumno	Medio – Alto	Bajo – Medio
Nivel educativo de los padres de familia	Secundaria – Superior	Secundaria
Nivel de innovación y experimentación	Amplio	Amplio
Examen de evaluación al ingreso del alumno al CE	Se toma	Se toma
Monto de pensiones	Medio – Alto	Medio – Bajo
Sistema de reclutamiento docente	Existe	Existe
Agrupación de centros educativos en redes	Consorcio de CE Católicos	Consorcio de Ce Católicos
Elementos		
A. Personales		
Docentes con título	86.3%	71%
Docentes con estudios de postgrado	2.6%	-
Docentes con más de 3 años de experiencia	83.9%	82.4%
Cursos de capacitación/docente últimos 5 años	0.4	0.5
Nivel de comunicación del padre con el docente	Mucha comunicación: 66%	Mucha comunicación
Temas de discusión del padre con el docente	Rendimiento – Conducta	Rendimiento – Conducta
Actitud del padre frente al CE	Positiva	Positiva
Conocimiento de normas y reglamentos por el padre	Si: 89%	Si: 75%
Opinión del padre sobre el manejo del CE	Difieren	De acuerdo: 50%
Participación del docente en la gestión del CE	Casi no participan	Equipamiento: 50%
Participación del padre en la gestión del CE	Infraestructura-Equipamiento-Administración	Infraestruc.-Equipamiento
Conflictos entre padres de familia y profesor	22%	25%
Conflictos entre padres de familia y director	22%	25%
Expectativas de los padres sobre el CE	Total: 58%	Total: 50%
B. Institucionales		
Opinión sobre funcionamiento de la APAFA	Con efectividad: 56%	Con efectividad: 50%
Forma más común de participación en la gestión	Mejora de la infraestructura	Mejora de la infraestructura
Influencia de la APAFA en la gestión escolar	Regular	Poca
Influencia de la AFAPA sobre el promotor	Poca: 33%	Ninguna
Influencia de la APAFA sobre el director	Regular	Ninguna
Influencia de la APAFA sobre el profesor	Ninguna	Ninguna
Participación de los padres en reuniones de APAFA	Pocos participan	Mayoría participa
Campo deseado de intervención de la APAFA	Control de infraestructura	Control evaluación docente
Opinión de director sobre el COPEBE	Puede perfeccionarse: 50%	De acuerdo
Colaboración de otras organizaciones comunales	Municipio – Empresa	Parroquia
Apoyo del promotor al director	89%	25%
Relación entre el promotor y el director	Buena	Buena: 75%
Relación entre el promotor y el profesor	Buena	Buena: 75%
Relación entre el promotor y la AFAPA	Buena	Buena: 75%
Participación del promotor en la gestión	Administración-Infraestructura	Administración-Finanzas
Iniciativa del promotor en cambios de organización	78%	100%
Influencia del promotor en la gestión escolar	Bastante: 78%	Bastante: 75%
Capacitación del director en administración	67%	50%
Reuniones mensuales del director con profesores	89%	50%
Reuniones mensuales del director con la APAFA	78%	50%
Reuniones mensuales del director con los alumnos	67%	100%
Persona en quien más se apoya el director	Promotor – Subdirector	Promotor – Director
Iniciativa del director en cambios de organización	56%	100%
Influencia del director en la gestión escolar	Bastante: 89%	Bastante

Cuadro 36(b). (sigue)

Aspectos	Católico autofinanciado	Parroquial
Adecuación del local para centro educativo	100%	100%
Disponibilidad de aulas	Suficiente: 77%	Suficiente
Disponibilidad de laboratorios	89%	100%
Auditorio o sala de usos múltiples	67%	50%
Talleres	22%	No tiene
Biblioteca	89%	100%
Campo deportivo	44%	No tiene
Existencia de patios	56%	100%
Tipo de mobiliario predominante	Trabajo individual	Trabajo individual
C. Tecnología educativa		
Aplicación del plan de estudios oficial	Adaptado	Adaptado: centros de calidad
Orientación del Ideario	Humana - cristiana	Cooperativismo
Criterios de agrupación de los alumnos	Rendimiento - Edad	Edad - Alfabético
Existencia de aulas de nivelación	34%	50%
Existencia de servicios de OBE	Existe	Colegios estrato medio-alto
Capacitación en técnicas de estudio	En ciertos colegios	Colegios estrato alto
Funcionamiento de círculos de calidad	Muy limitado	Casi no existen
Métodos de enseñanza	Activo - Personalizado	Activo
Sistema de textos empleados	Adquisición por el alumno	Adquisición por el alumno
Acceso a servicios de apoyo	Psicopedagogía - OBE	Psicopedagogía - OBE
Causas de la inasistencia estudiantil	Salud	Salud - económica
Suficiencia de recursos didácticos	67%	50%
Oportunidad de entrega del material educativo	Oportuna	Oportuna
Medida frente a problemas de aprendizaje	Estudio en Psicopedagogía	Estudio en Psicopedagogía
Factor predominante en la evaluación académica	Objetivos currículo-Valores	Rendimiento académico - Objetivos currículo
Utilidad de resultados de la evaluación	Reprogramación contenidos	Reprogramación contenidos
Asignaturas que más repiten los alumnos	Matemáticas - Lenguaje	Matemáticas
Índice promedio de repitentes	2.1%	3.7%
Problema de rendimiento estudiantil	Muchos cursos en currículo	Promoción con bajas notas
Causas de la repetición	Falta de apoyo de los padres	Problemas de aprendizaje
D. Organización y Funcionamiento		
Característica relevante de la organización	Participación	Participación
Existencia de reglamento interno	Existe	Existe
Existencia de reglamento de alumnos	Existe	Existe
Existencia de Plan de Trabajo Anual	Existe	Existe
Existencia de Comité de Aula	Existe	Existe
Existencia de Junta de Profesores	56%	50%
Existencia de Asociación de Ex-alumnos	33%	25%
Existencia de Sindicato de Profesores	11%	25%
Manejo de las actividades educativas	Con orden satisfactorio	Con orden satisfactorio
Canalización de sugerencias de los padres	A través del Comité de Aula	A través del Comité de Aula
Característica básica de gestión	Axiología basada en principios de la Iglesia	Axiología basada en principios de la Iglesia. Participación de los padres.
E. Financiamiento		
Características de los ingresos	Pensiones: 95.7%	Pensiones: 94.9%
Características de los gastos	Haberes: 72.4%. Materiales: 19.4%	Haberes: 70.2%. Materiales: 26.3 %
Promedio gastos de inversión	15.4%	-
Costo anual por alumno	1.473 soles	636 soles
Pensión promedio mensual	170 soles	60 soles

Cuadro 36(c). Matriz de caracterización de los centros educativos privados

Aspectos	Fe y Alegría
Características generales del centro educativo	
Tamaño (alumnos/centro educativo)	1.188
Carga docente (alumnos/docente)	31
Niveles educativos ofrecidos	Pri. – Sec.
Turnos de funcionamiento	Mañana – Tarde
Nivel de ingreso de la familia del alumno	Bajo
Nivel educativo de los padres de familia	Primaria
Nivel de innovación y experimentación	Amplio
Examen de evaluación al ingreso del alumno al CE	Sólo de condición económica precaria
Monto de pensiones	No se cobra
Sistema de reclutamiento docente	Evaluación a nivel del centro educativo
Agrupación de centros educativos en redes	Asociación Fe y Alegría
Elementos	
A. Personales	
Docentes con título	85%
Docentes con estudios de postgrado	2.6%
Docentes con más de 3 años de experiencia	71.6%
Cursos de capacitación/docente últimos 5 años	0.5
Nivel de comunicación del padre con el docente	Mucha: 25%
Temas de discusión del padre con el docente	Rendimiento – Conducta
Actitud del padre frente al CE	Positiva
Conocimiento de normas y reglamentos por el padre	Sí
Opinión del padre sobre el manejo del CE	De acuerdo: 50%
Participación del docente en la gestión del CE	Equipamiento – Finanzas
Participación del padre en la gestión del CE	Infraestructura – Equipamiento – Administración
Conflictos entre padres de familia y profesor	Alguno: 25%
Conflictos entre padres de familia y director	Alguno: 25%
Expectativas de los padres sobre el CE	Total: 100%
B. Institucionales	
Opinión sobre funcionamiento de la APAFA	Con efectividad: 50%
Forma más común de participación en la gestión	Mejora de la infraestructura
Influencia de la APAFA en la gestión escolar	Regular
Influencia de la APAFA sobre el promotor	Ninguna
Influencia de la APAFA sobre el director	Bastante
Influencia de la APAFA sobre el profesor	Poca
Participación de los padres en reuniones de APAFA	Mayoría participa: 50%
Campo deseado de intervención de la APAFA	Control de evaluación docente
Opinión de director sobre el COPEBE	No existe
Colaboración de otras organizaciones comunales	INADE – Asociación Fe y Alegría
Apoyo del promotor al director	75%
Relación entre el promotor y el director	Buena
Relación entre el promotor y el profesor	Buena
Relación entre el promotor y la APAFA	Buena
Participación del promotor en la gestión	Administración – Infraestructura – Finanzas
Iniciativa del promotor en cambios de organización	25%
Influencia del promotor en la gestión escolar	Bastante: 75%
Capacitación del director en administración	50%
Reuniones mensuales del director con los profesores	100%

Cuadro 36(c). (sigue)

Aspectos	Fé y Alegría
Reuniones mensuales del director con la APAAFA	100%
Reuniones mensuales del director con los alumnos	50%
Persona en quien más se apoya el director	Promotor - Coordinador docente
Iniciativa del director en cambios de organización	25%
Influencia del director en la gestión escolar	Bastante
Adecuación del local para centro educativo	100%
Disponibilidad de aulas	Suficiente: 75%
Disponibilidad de laboratorios	50%
Auditorio o sala de usos múltiples	75%
Talleres	100%
Biblioteca	100%
Campo deportivo	75%
Existencia de patios	100%
Tipo de mobiliario predominante	Trabajo en grupo
C. Tecnología educativa	
Aplicación del plan de estudios oficial	Adaptado - Énfasis destreza vocacional
Orientación del Ideario	Cristiana - Capacitación para el trabajo
Criterios de agrupación de los alumnos	Rendimiento - Alfabetico 25%
Existencia de aulas de nivelación	Existe
Existencia de servicios de OBE	Muy limitada
Capacitación en técnicas de estudio	Muy limitada
Funcionamiento de círculos de calidad	
Métodos de enseñanza	Activo
Sistema de textos empleados	Biblioteca - Adquisición
Acceso a servicios de apoyo	Salud - Alimentación - OBE
Causas de la inasistencia estudiantil	Salud - Económica
Suficiencia de recursos didácticos	75%
Oportunidad de entrega del material educativo	Oportuna
Medida frente a problemas de aprendizaje	Asistencia del profesor
Factor predominante en la evaluación académica	Valores - Actitudes
Utilidad de resultados de la evaluación	Reprogramación contenidos
Asignaturas que más repiten los alumnos	Matemáticas
Índice promedio de reprobantes	11.1%
Problema de rendimiento estudiantil	Promoción con bajas notas
Causas de la repetición	Falta apoyo de padres - Problemas del hogar
D. Organización y Funcionamiento	
Característica relevante de la organización	Alta participación
Existencia de reglamento interno	Existe
Existencia de reglamento de alumnos	Existe
Existencia de Plan de Trabajo Anual	Existe
Existencia de Comité de Aula	Existe
Existencia de Junta de Profesores	25%
Existencia de Asociación de Ex-alumnos	25%
Existencia de Sindicato de Profesores	75%
Manejo de las actividades educativas	Con mucho orden
Canalización de sugerencias de los padres	A través de Comité de Aula
Característica básica de gestión	Axiología basada en principios de la Iglesia - Organización de centros en redes
E. Financiamiento	
Características de los ingresos	Ingresos diversos: 100% (Estado, donaciones, comunidad) Haberes: 65.4% - Materiales: 34.6%
Características de los gastos	
Promedio gastos de inversión	31.8%
Costo anual por alumno	176 soles
Pensión promedio mensual	No so cobra

Centros educativos laicos autofinanciados

Según las estadísticas oficiales, los centros educativos laicos autofinanciados son los más numerosos en Lima y en el resto del país. El tamaño de estos centros generalmente es pequeño (hasta 250 alumnos promedio por centro). Están localizados en todos los sectores de la ciudad, atienden a niños y jóvenes provenientes de familias de niveles de ingreso bajos, medios y altos.

En los estratos económicos alto y medio, los centros educativos ofrecen servicios de calidad, entre ellos los llamados bilingües. Estas instituciones experimentan e innovan programas y métodos de enseñanza, en ellos funcionan los círculos de calidad, determinan su línea axiológica orientándola a la formación de la personalidad e intelecto de sus estudiantes, y los capacitan en técnicas de estudio.

En la mayoría de los otros centros, por el contrario, la situación es muy diferente. Aplican los programas de estudio oficiales, tienen escasa orientación axiológica, generalmente funcionan en casas habitación que no reúnen los requisitos mínimos exigidos para un plantel educativo, el mobiliario y el local son inadecuados.

Una característica que tipifica a estos centros educativos es la influencia directa que tiene el promotor en el gobierno y gestión de la institución. No sólo actúa como promotor, sino también como supervisor pedagógico y administrativo, determina la línea axiológica del centro educativo y nombra y remueve al personal directivo, docente y administrativo.

La calificación de los docentes que laboran en estas escuelas es óptima. El 93.4% del total de docentes tienen título pedagógico y han seguido estudios de postgrado. De igual modo, un 33% de los directores ha seguido una formación en administración educativa.

Las expectativas que tienen los padres de familia sobre el manejo del centro educativo y la formación que reciben sus hijos es satisfecha en un 100%, según los datos que arrojan las encuestas.

En relación con la estructura orgánica, ella es flexible, adecuándose al tamaño de los centros educativos y a su orientación axiológica, especialmente en los que atienden al estrato alto.

Entre las causas de repetición, cuya tasa es una de las más bajas (1.2%), se señala la falta de apoyo de los padres de familia y conflictos en el hogar de los estudiantes.

No existe organización sindical, debido, generalmente, al número de docentes que laboran en el centro o porque no lo permiten las autoridades del plantel.

El costo anual promedio por alumno es de 1.686 nuevos soles (795 dólares americanos), siendo el más alto entre los centros de la muestra. La pensión mensual promedio de 178 soles que abonan los padres de familia es la más alta.

Centros educativos cooperativos

En los centros educativos de tipo cooperativo no se da una interrelación, pues no existe una red que los agrupe, como es el caso en otros tipos de centros educativos privados. Esto impide el intercambio de experiencias e innovaciones, o defenderse en situaciones de conflicto.

En este tipo de centro educativo sólo el uno por ciento de los profesores ha participado en cursos de capacitación en los últimos cinco años, no participan en la gestión, y no hay conflictos entre ellos y los padres de familia.

En los centros cooperativos se presenta una característica *sui generis*: los padres de familia actúan como tales y a la vez son promotores. Tienen influencia ante el director y los profesores, participan en el Consejo de Administración de la Cooperativa que tiene a cargo el manejo económico-financiero de la institución educativa. Por esta razón no existe la APAFA.

El director cuenta con el respaldo del promotor, representado por los órganos de gobierno de la cooperativa. La relación entre el promotor y los docentes se da por medio del director.

Los centros cooperativos estudiados cuentan con laboratorio, biblioteca, aulas de nivelación, y servicios de orientación y bienestar del educando.

Otra característica relevante es el bajo porcentaje de alumnos repitentes: el promedio señala un 0.8% del total de la matrícula.

La línea axiológica está orientada, predominantemente, hacia el cooperativismo.

Existen Sindicatos de Profesores, Juntas de Docentes, pero no Asociaciones de Ex-alumnos.

Estos centros destinan el 2.3% de sus ingresos a gastos de inversión y se financian casi exclusivamente mediante las pensiones de enseñanza.

Centros educativos católicos autofinanciados

Se caracterizan porque cubren sus gastos de funcionamiento con la pensión de enseñanza. Representan una mayor proporción en las escuelas promovidas por la Iglesia. En 1991 registraron una matrícula de 110.643 alumnos en 127 centros educativos a nivel nacional.

El tamaño promedio es mediano (824 alumnos por centro), atiende a los tres niveles educativos y solo en un turno. El nivel de ingresos económicos de los padres de familia es medio y alto. Están localizados en zonas residenciales y el nivel educativo de los padres de familia es secundaria y superior.

Estas instituciones educativas se caracterizan por el nivel de innovación y experimentación en sus programas de estudios, así como por la orientación humana y cristiana que dispensan a sus alumnos. A través del Consorcio de Centros Educativos Católicos, al que pertenecen, tienen un sistema de reclutamiento de profesores que es el más completo del sistema educativo privado. El 84% de los profesores trabaja en el centro educativo desde hace más de tres años.

La opinión de los padres de familia en relación con el manejo del centro educativo es más bien heterogénea. Pocos participan en las reuniones convocadas por la APAFA. Respecto al funcionamiento del COPEBE, los directores señalaron que puede perfeccionarse la composición de sus miembros y el reglamento respectivo.

Disponen de laboratorios en el 89% de los casos y cuentan, en general, con servicios de orientación y bienestar del educando.

La clasificación de los alumnos en los centros educativos católicos autofinanciados se realiza en función del rendimiento académico y, en menor proporción, con el criterio tradicional de edad cronológica. En este tipo de centro se emplea métodos de enseñanza activa y personalizada, de acuerdo con las asignaturas y edades de los niños y jóvenes.

La estructura orgánica de un centro educativo privado católico autofinanciado es la más completa entre sus similares privados. Además de los órganos de dirección y coordinación académica (inicial, primaria y secundaria), existe un Departamento de Formación Cristiana que cuenta con órganos de apoyo pedagógico, pastoral, de actividades y disciplina. A nivel de ejecución tiene un Comité de Evaluación.

Destina el 15.4% de sus ingresos para inversión en mejora de la infraestructura y compra de equipos. El costo promedio por alumno es de 1.473 soles, alrededor de 695 dólares americanos.

Centros educativos parroquiales

Los centros educativos parroquiales atienden a una población cuyos ingresos son bajos y medios. Están localizados en zonas populares y urbanas de la capital. Se caracterizan por tener una financiación mixta. Reciben ayuda del Estado en términos de plazas docentes o de recursos financieros, pero también de otras instituciones, por lo que el resto del financiamiento se cubre con los ingresos provenientes de las pensiones mensuales de enseñanza, que son las más bajas del mercado, alrededor de 60 soles (unos 28.3 dólares).

Entre los tipos de centros educativos privados de la muestra ocupa el segundo lugar por lo que se refiere al tamaño: 1.197 alumnos promedio. Su carga docente tiene un nivel aceptable: 25 alumnos por profesor. En contraste, registra una baja calificación académica de los profesores, con un 71% de titulados. Ello se debe a que la mayoría de los profesores de las líneas educativas de formación laboral, idiomas, música y actividades no poseen título alguno.

La participación del padre en la educación de sus hijos es muy intensa. Frecuentemente tienen comunicación con los profesores sobre el rendimiento académico y la formación cristiana de sus hijos. Las APAFAs no tienen ninguna influencia sobre el director y, según las opiniones de estos últimos, los COPEBEs funcionan bien.

La Parroquia es una de las instituciones que colabora en el financiamiento del centro educativo y en el apoyo académico de orientación cristiana que brinda a los educandos.

Una característica relevante es la capacitación de la mayoría de los directores en administración educativa: el 75% de los directores entrevistados declaró haber recibido capacitación. En cambio, estos mismos directores pocas veces se reúnen en forma mensual con los profesores y miembros de la APAFA.

En lo relacionado con la disponibilidad de auditorio, talleres y biblioteca, los centros parroquiales acusan carencias notorias, según el estudio.

Las causas de inasistencia de los alumnos son de índole económica y de salud. La tasa de repitencia promedio es de 3.7% de la matrícula, siendo relativamente alta en los centros parroquiales de las zonas urbano-marginales. La promoción de los alumnos, según declaran los profesores entrevistados, se hace con notas muy bajas.

La característica básica de la gestión radica en que la educación ofrecida tiene como línea axiológica los principios de la Iglesia Católica y la participación de los padres de familia en las reuniones convocadas por la parroquia y el centro educativo

Centros educativos de Fe y Alegría

Fe y Alegría es un movimiento de educación popular. Ha optado por los pobres y, coherente con esta opción, escoge a los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social. Se caracteriza por el carácter evangelizador y pastoral de su acción, el esfuerzo permanente por conocer la realidad local y nacional, así como por valorar y revitalizar las culturas y experiencias populares en los sectores urbano-marginales y rurales. También hace hincapié en la formación “en” y “para” el trabajo como medio de realización personal y crecimiento comunitario.

En Lima Metropolitana, los centros de Fe y Alegría atienden los niveles de educación primaria y secundaria, con una población promedio de dos mil estudiantes por centro educativo. Tienen el mayor tamaño entre los centros privados. Registra también la carga docente más alta, es decir, 31 alumnos por sección, por lo que recurre al funcionamiento en dos turnos, mañana y tarde.

El nivel de ingresos económicos de la familia usuaria de estos centros educativos es la más baja (cerca o igual al ingreso mínimo vital). La gran mayoría de los padres de familia tiene educación primaria. Los centros de Fe y Alegría están agrupados en una Asociación del mismo nombre.

El 85% del personal docente que labora tienen título profesional. Los padres de familia participan en la gestión educativa brindando su apoyo en aspectos relacionados con la mejora de la infraestructura y el equipamiento, así como en la administración. Sus expectativas en relación con el servicio educativo es muy alta.

La APAFA no tiene influencia sobre el promotor, pero la participación del promotor en la gestión y cambios en la organización es importante.

Cada mes, los directores de las escuelas de Fe y Alegría se reúnen en sesiones de trabajo con sus profesores y la APAFA.

Entre los ambientes destinados para el proceso de enseñanza-aprendizaje disponen de talleres bien equipados para el aprendizaje de

una opciones ocupacionales tales como carpintería, mecánica o electricidad, entre otras. El mobiliario que predomina está diseñado y adaptado para permitir el trabajo de los niños o jóvenes en grupos.

Los programas de estudio adaptan el programa oficial, enfatizando la educación vocacional. Los alumnos tienen acceso a servicios de apoyo académico en las áreas complementarias de salud y alimentación.

La tasa de repitencia (11.1%) es la más alta entre los centros de la muestra y los alumnos promovidos lo hacen con notas bajas.

En los centros de Fe y Alegría, el financiamiento de la comunidad es fundamental. El Estado, los organismos nacionales e internacionales y la comunidad organizada, financian el presupuesto de operación e inversión. El costo anual promedio por alumno es de 176 soles (unos 82.3 dólares americanos). No cobran pensión de enseñanza y destinan el 31.3% de sus ingresos para inversión.

Conclusiones

- a. La normatividad académica y administrativa expedida por el Ministerio de Educación como mecanismo regulador de las actividades educativas de los centros educativos privados de Lima no ha facilitado la expansión y el desarrollo de la educación privada; más bien ha constituido un obstáculo para la innovación y experimentación en los programas de estudio.
- b. El estudio ha mostrado la influencia directa de los promotores en la gestión y gobierno de los centros educativos, especialmente en las escuelas o colegios laicos autofinanciados y cooperativos. En cambio, la APAFA tiene, en términos generales, poca influencia.
- c. Los cambios e innovaciones en los estilos de gestión administrativa y pedagógica de los centros educativos privados han sido inducidos principalmente por iniciativa de sus promotores y personal directivo, antes que por una política del Ministerio de Educación.
- d. Los centros educativos situados en las zonas cuya población tiene ingresos económicos altos y medio-altos ofrecen servicios de calidad. Estas instituciones poseen una buena infraestructura, realizan innovaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el nivel de calificación del personal docente es óptima y disponen de material y equipo didáctico suficiente. Sin embargo, estas experiencias no han sido aprovechadas por las autoridades educativas oficiales para mejorar la gestión y gobierno de los centros educativos estatales.
- e. Los centros educativos de Fe y Alegría cuentan con una mayor intervención de la comunidad en lo que respecta al financiamiento. El Estado, las organizaciones nacionales y extranjeras, y la comunidad organizada concurren a financiar las actividades educativas y los servicios complementarios de salud y alimentación que ofrecen estas instituciones a sus estudiantes; éstos provienen de

familias de bajos ingresos que residen en las zonas urbano-marginales de Lima.

- f. En la gran mayoría de centros educativos no se ha establecido criterios adecuados para el diseño de su estructura orgánica, exceptuando a los colegios promovidos por la Iglesia Católica. Tampoco han definido sus líneas de orientación axiológica, dificultando así la definición del perfil del educando.
- g. Las experiencias recogidas en los modelos de gestión de los centros parroquiales y de Fe y Alegría son susceptibles de transferencia a los centros educativos estatales situados en los estratos medio y bajo de la población.

Publicaciones y documentos del IPE

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación ha publicado más de 750 obras sobre los diferentes aspectos de la planificación de la educación. Ellas figuran en un catálogo completo y puesto al día, que brinda información sobre su disponibilidad y comprende informes de investigación, estudios de caso, documentos de seminarios, material didáctico, cuadernos del IPE y obras de referencia que tratan los siguientes temas:

Economía de la Educación, Costos y Financiamiento.

Mano de Obra y Empleo.

Estudios Demográficos.

Mapa Escolar y Planificación a nivel Subnacional.

Administración y Gestión.

Desarrollo y Evaluación del Currículo.

Tecnología Educativa.

Educación Primaria, Secundaria y Superior.

Educación Vocacional y Técnica.

Educación no formal, Extra-escolar, de Adultos y Rural.

Para obtener el catálogo diríjase a la Unidad de Publicaciones del IPE.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) es un centro internacional de formación e investigación avanzada en el campo de la planificación de la educación. Fue creado por la UNESCO en 1963 y es financiado por la UNESCO y mediante contribuciones voluntarias de los Estados Miembros. Durante los últimos cinco años, los Estados Miembros que han brindado contribuciones voluntarias al Instituto son los siguientes: Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlandia, India, Irlanda, Islandia, Noruega, Suecia, Suiza y Venezuela.

El objetivo del Instituto es contribuir al desarrollo de la educación en el mundo mediante la difusión del conocimiento y la oferta de profesionales competentes en el campo de la planificación de la educación. En esta perspectiva, el Instituto coopera con las organizaciones de formación e investigación interesadas de los Estados Miembros. El Consejo de Administración del IPE, que aprueba su programa y presupuesto, se compone de un máximo de ocho miembros elegidos y cuatro miembros designados por la Organización de las Naciones Unidas, así como por algunas de sus agencias especializadas e institutos.

Presidente:

Lennart Wohlgemuth (Suecia), Director, Instituto Nórdico de Estudios Africanos, Uppsala.

Miembros designados:

K.Y. Amoako, Director, Departamento de Educación y Políticas Sociales, Banco Mundial.

Harka Gurung, Director, Centro de Desarrollo de Asia y el Pacífico, Kuala Lumpur.

Cristián Óssa, Director, Política Macroeconómica y Social, División de Análisis, Departamento de Información Económica y Social y de Análisis de Política, Naciones Unidas.

Tito Egargo Contado, Jefe del Servicio de Educación y Extensión Agrícola, División de Recursos Humanos, Instituciones y Reforma Agraria, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Miembros elegidos:

Isao Amagi (Japón), Consejero Especial del Ministro de Educación, Ciencia y Cultura, Tokio.

Mohamed Dowidar (Egipto), Profesor y Presidente del Departamento de Economía, Facultad de Derecho, Universidad de Alejandría.

Kabiru Kinyanjui (Kenya), Oficial de Programa, División de Ciencias Sociales, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Nairobi.

Tamas Kozma (Hungría), Director General, Instituto Húngaro de Investigación Educativa, Budapest.

Yolanda M. Rojas (Costa Rica), Vicerrectora Académica de la Universidad de Costa Rica, San José.

Michel Vernières (Francia), Profesor de Ciencias Económicas, Universidad de París I, Panteón-Sorbona, París.

Las consultas sobre el Instituto deben dirigirse a:

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
7-9, rue Eugène Delacroix, 75116, París, Francia.