



INNOVACIÓN EDUCATIVA

Promoción de prácticas innovadoras relacionadas con la gestión directiva en una red de escuelas atendidas por Fe y Alegría Nicaragua

Educational Innovation. Promotion of innovative practices related to directive management in a network of schools served by Fe y Alegría Nicaragua

NEYDA DEL ROSARIO ZAMORA, EVERARDO VÍCTOR JÍMENEZ, AXEL URCUYO QUINTANA
Fe y Alegría, Nicaragua

KEYWORDS

Challenges
Covid19
Directive Management
Innovative Practice
Gender Approach
TIC

ABSTRACT

This work shows the challenges that teachers have had, as a result of the COVID 19 pandemic, which has hit the world population. It has a mixed approach, prevailing throughout the study the triangulation of quantitative and qualitative data. The Executive Management Excellence Index (IEGD) was calculated using the indicators of the quality, improvement system of the International Federation of Fe y Alegría; likewise, the assessment of 35 innovative practices with a gender perspective and the use of Information and Communication Technologies (ICT), using established criteria.

PALABRAS CLAVE

Desafíos
COVID19
Gestión Directiva
Prácticas innovadoras
Enfoque de género
TIC

RESUMEN

Este trabajo muestra los desafíos que ha tenido el profesorado, como consecuencia de la pandemia del COVID 19, que ha azotado a la población mundial. Tiene un enfoque mixto, prevaleciendo a lo largo del estudio la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos. El Índice de Excelencia de la Gestión Directiva (IEGD) se calculó utilizando los indicadores del sistema de mejora de la calidad de la Federación Internacional de Fe y Alegría; de igual manera, la valoración de 35 prácticas innovadoras con enfoque de género y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), utilizando criterios establecidos.

Recibido: 25/ 01 / 2023
Aceptado: 02/ 03 / 2023

1. Introducción

La crisis mundial ocasionada a raíz de la COVID 19, provocó la interrupción de las actividades cotidianas de los seres humanos, trastocando de esta manera, el ámbito social, familiar, educativo, económico y político.

En este sentido, las poblaciones más vulnerables, se vieron expuestas a cambios drásticos en sus modos de vida, tal es el caso, del confinamiento voluntario u obligatorio establecido en algunos países, así como el cambio de la modalidad de enseñanza presencial a virtual y/o a distancia.

Cabe señalar que Fe y Alegría Nicaragua es un movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social que tiene el firme compromiso de hacer posible el derecho humano a una educación de calidad, es por ello que, a raíz de la pandemia, la institución diseñó una estrategia de acompañamiento pedagógico para cambiar la modalidad de educación presencial a modalidad a distancia y/o en línea con el fin de contribuir al desarrollo de la educación en un contexto seguro, donde no se expusiera ni al personal docente y administrativo de los centros educativos, ni al estudiantado.

El cambio de modalidad se convirtió en todo un desafío para Fe y Alegría tanto para docentes como para los familiares del estudiantado, quienes se vieron obligados a acompañar el proceso educativo de sus tutelados desde el hogar.

En este contexto, Fe y Alegría Nicaragua, como parte de su quehacer educativo, ha promovido desde hace muchos años, la innovación pedagógica, la cual tiene su origen en el Sistema de Mejora de la Calidad de la Federación Internacional de Fe y Alegría (SMCFYA), el cual se construyó con la participación de todas y todos los actores que forman parte de esta gran familia

Fe y Alegría inicia el desarrollo del SMCFYA, con el objetivo fundamental de «fomentar una cultura permanente de la mejora de la calidad educativa» (Riveros, 2016, párr. 1), por otro lado, en un estudio realizado por el equipo de investigación de Fe y Alegría Nicaragua en el año 2019, se verificó las formaciones que Fe y Alegría ha desarrollado con docentes, directivos, estudiantes y familiares en temas relacionados con la mejora de la calidad educativa.

En el año 2015, se desarrolló el curso de actualización dirigido a equipos directivos en el cual se reflexionó sobre la práctica educativa de los equipos directivos desde «la dimensión humana de la gestión, la gestión institucional desde la mirada de educación popular, la dimensión convivencial y la dimensión organizacional» (Fe y Alegría Nicaragua, 2019, p. 31).

En el año 2016, se desarrolló la jornada de evaluación con equipos directivos donde se planteaba el «fortalecimiento del ambiente socio afectivo y la identidad de los equipos directivos y docentes, la profundización en la Política de Género, la Política de Gestión Ética y Transparencia y la Política de Espacios Seguros y Sana Convivencia» (Fe y Alegría Nicaragua, 2019, p. 32).

En el año 2017, tal como lo señala Mora (2017) «la gestión directiva se practicaba tomando en cuenta los contextos difíciles y vulnerables en donde la toma de decisiones y los procesos colegiados se convertían en un reto para cada directivo» (p. 6).

Por otro lado, durante las formaciones dirigidas a enlaces pedagógicos, docentes TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) y a docentes de AEP (Aprendo, Emprendo, Prospero) se logró visualizar la relación desigual existente entre mujeres y hombres al cumplir las responsabilidades del hogar.

También se logró constatar que las y los docentes habían participado en la construcción de los PEI (Proyectos Educativos Institucionales), en intercambios de experiencias, convivencias y espacios de reflexión, sin embargo, aún referían la importancia de los procesos de inducción a personas que ingresan al movimiento, el registro de prácticas exitosas y la devolución de resultados a partir de investigaciones realizadas por la institución.

Todas estas sugerencias fueron retomadas por la institución, quien, a partir del año 2020, dio continuidad a su labor investigativa y reflexiva a partir de los hallazgos encontrados en las investigaciones que ha realizado como parte de su quehacer institucional.

Para la Federación Internacional de Fe y Alegría (FIFYA), los procesos de gestión, enseñanza, aprendizaje, construcción de ciudadanía y proyección a la comunidad determinan la calidad de un centro educativo, siendo así que la gestión educativa «se centra en los equipos directivos y en la manera en cómo ellos/as crean las condiciones para que sea posible lograr instituciones de calidad» (FIFYA, 2010, p. 4).

El estudio realizado por Fe y Alegría sobre la promoción de prácticas innovadoras relacionadas con la gestión directiva permitió, por un lado, evaluar la gestión directiva utilizando los indicadores del SMCFYA y, por otro lado, construir una rúbrica de valoración de las prácticas educativas a partir de los criterios establecidos por la institución.

Tal como lo señala Mora (2017, pp. 4-5), en Fe y Alegría para que una práctica educativa sea considerada como una práctica educativa innovadora debe cumplir con siete criterios, los cuales se señalan a continuación:

1. La práctica debe introducir elementos nuevos, que podrían planificarse en el aula de clases o en el centro educativo en general.
3. Deben tener la intención de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula con un alto impacto en el estudiantado, y mejorar en las relaciones interpersonales con la comunidad educativa, prácticas ambientales, entre otras que favorezcan el clima del centro educativo en general.
4. Deben incluir la perspectiva de género, la prevención de la violencia, fomentar la cultura de paz, la no discriminación para una mejor relación entre niñas, niños, mujeres, hombres y la diversidad sexual.
5. Deben visibilizar y aplicar el uso de recursos TIC para apoyo del aprendizaje curricular.
6. Deben transformar la cotidianidad y por consiguiente incorporarse a la vida del centro educativo o del lugar donde se realiza la innovación.
7. Deben visibilizar la metodología de educación popular: contexto, problematización y profundización.

Fe y Alegría reconoce que todas las personas deben ser educadas, por tanto, «las consecuencias de la falta de educación o una educación de mala calidad, llevan a la exclusión social» (Riveros, 2016, párr. 3).

Los hallazgos encontrados en diversas investigaciones realizadas por la institución han develado la importancia de instalar capacidades investigativas y de liderazgo en las instituciones educativas, por ello, es necesario convertir en una cultura institucional la promoción de prácticas innovadoras inclusivas con enfoque de género y uso de las TIC desde el empoderamiento, por un lado, de las juventudes y por otro, del personal docente y equipos directivos.

Respecto a la educación inclusiva, esta cobra fuerza en el año 2004, a partir de los desafíos planteados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), donde se asume como «un proceso en donde se consideran las necesidades de todos los alumnos y alumnas, con el fin de propiciar actividades que posibiliten su participación dentro de los procesos de enseñanza, así como también una disminución de la discriminación» (UNESCO, 2009, citado por Llançavil & Lagos, 2016, p. 170).

Por su parte Valenciano (2009) señala que: «para crear escuelas inclusivas es necesario un cambio de paradigma educativo, enmarcando el derecho a la educación en igualdad de oportunidades y participación» (p. 23).

Llançavil y Lagos (2016) coinciden en que para continuar avanzando hacia una educación más inclusiva se requiere «asegurar la atención de la diversidad presente en las aulas y garantizar una educación de calidad para todas y todos dentro de un contexto de aceptación y participación» (p. 178). De igual manera, señalan que, es necesario «contar con docentes calificados que les permita [al estudiantado] desarrollar todas sus potencialidades» (Llançavil & Lagos, 2016, p. 179).

En cuanto a la innovación pedagógica, esta se define como «la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad existente, la cual resulta modificada» (González *et al.*, 2017, p. 260).

Para la FIFYA, hablar de innovación supone, admitir como nuevo «algo que ya ha sido conocido o utilizado en otros tiempos o situaciones, pero que ahora se utiliza en nuevas circunstancias, con diferentes finalidades, en diversas combinaciones o formas de organización» (FIFYA, 2010, p. 13); al respecto, Méndez (2018) señala que «la innovación supone siempre un cambio, sin embargo, no todo cambio resulta ser innovador» (p.33).

Por su parte, Fidalgo (2011) considera que la innovación «se puede aplicar para reducir el esfuerzo que conlleva la aplicación de actividades donde el alumnado participe de forma activa, junto con la adaptación de los recursos y el cambio en el proceso de evaluación» (p. 87).

Ahora bien, en cuanto a la innovación pedagógica el SMCIFYA, la define como «la implementación de acciones y actividades nuevas que permiten el desarrollo de una línea de mejora propuesta como sueño o alternativa de transformación y de cambio por el centro educativo» (FIFYA, 2010, p. 14).

En este sentido, «la pedagogía crítica, el currículo inclusivo y transformador y las estrategias innovadoras para la promoción de los aprendizajes son una valiosa oportunidad para construir justicia y equidad de género» (Méndez & García, s/f, p. 2).

Una práctica innovadora debe producir un cambio, vinculado con las necesidades detectadas en alguna dimensión de la gestión, enfocada a solucionar aquellas dificultades registradas en la práctica (Méndez, 2018, p. 38).

Para hablar de innovación, es necesario, aclarar que en Fe y Alegría, las prácticas educativas deben ser inclusivas, con un alto componente de equidad de género y uso de las TIC, al respecto, Méndez y García refieren que lo significativo del uso de las TIC, es el modelo educativo, es decir, que «la incorporación y utilización de tecnologías en las escuelas debe ir acompañada de una propuesta didáctica, en donde el estudiante busque información para resolver situaciones o problemáticas de su contexto» (Méndez & García, s/f, p. 2).

De acuerdo con García (2018), «el 97% del estudiantado de los centros educativos de Fe y Alegría Nicaragua tiene acceso de alguna manera a las TIC» (p. 25). En un estudio realizado por Accerenzi *et al.* (2020) sobre el cierre de escuelas debido a la Covid 19, se encontró que, el 93.84% de los celulares en los hogares encuestados eran Smartphone con conexión a internet, lo cual evidencia que, un alto porcentaje de estudiantes hacen uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En cuanto al enfoque de género se ha previsto de tal forma que permita el análisis de la realidad que se aprecia a nivel curricular, tanto en el macro, meso y micro currículo desde las aulas de clases con niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el proceso educativo y en las relaciones familiares, escolares y comunitarias; así como el reconocimiento de la violencia basada en género en momentos de conflicto y la deconstrucción de la masculinidad hegemónica.

De acuerdo con Nascimiento y Segundo (2011) «el género en términos generales se define como la construcción social y cultural de lo que es ser hombre, [y] de lo que es ser mujer» (p.51), siguiendo a los autores, es importante hacer hincapié en el hecho de que, dentro del concepto de género se deben incluir tanto a hombres como a mujeres, ya que los hombres también ven afectada su masculinidad por la construcción de género (p. 52).

Según Mayra Aguilar (2018), Fe y Alegría «asume la perspectiva de género como un valioso conjunto de instrumentos teóricos y metodológicos que revelan múltiples discriminaciones y/o privilegios que se experimentan en dependencia del sexo con el que nace» (p. 13).

En este sentido, la Federación Internacional de Fe y Alegría (Murillo *et al.*, 2014) invitan al profesorado a revisar sus propias construcciones de género, (...) para desentrañar lo positivo y abandonar lo que nos impide avanzar hacia mayores y mejores niveles de realización personal.

Por consiguiente, la incorporación de la perspectiva de género y las TIC en los procesos educativos permite que Fe y Alegría continúe apostando a la construcción de una sociedad más justa, enfrentando estructuras de opresión e injusticia, y contribuyendo al empoderamiento de las personas y a la transformación de las realidades en un contexto de desigualdad, como consecuencia de las relaciones de poder basadas en el género (Méndez & García, s/f).

Cabe señalar que, en el actual contexto de pandemia, se han presentado entre otros, desafíos como: la migración de madres y padres, tanto a nivel interno como externo, el bajo nivel de formación del profesorado en el uso y manejo de las TIC, el bajo nivel de escolaridad de madres, padres y responsables del estudiantado.

Desde Fe y Alegría se abordaron estas situaciones de diferente manera, por ejemplo, la unificación de plataformas virtuales, la priorización de las disciplinas básicas, la impresión de guías de trabajo en físico para que fueran retiradas en los centros educativos tomando las medidas de prevención establecidas, la interdisciplinariedad, la formación docente sobre el uso y manejo de plataformas virtuales, la comunicación permanente con las familias, y la creación y aplicación del protocolo de regreso a clases de forma escalonada.

En este proceso, Fe y Alegría se dirige hacia una transformación curricular híbrida, es decir, un currículo donde se combinen las clases a distancia y/o en línea con clases presenciales, por tanto, es urgente diseñar estrategias que permitan que directivos, docentes, estudiantes y familias den

respuestas pertinentes al cambio inminente que conlleva este tipo de educación. En este sentido, por mencionar un ejemplo, se requerirá la dotación de herramientas tecnológicas para el profesorado, el acceso a la conectividad, la promoción de estrategias didáctico-pedagógicas usando plataformas virtuales que contribuyan a la generación de conocimientos significativos en el estudiantado, de tal manera que se fomente el trabajo colaborativo haciendo uso de las redes y el intercambio de las experiencias de aprendizaje.

La salvaguarda de la vida hizo que, se prolongara la modalidad a distancia y/o virtual, por tanto, el monitoreo, permitió dar seguimiento al aprendizaje adquirido por el estudiantado durante la pandemia. La aplicación de las pruebas estandarizadas EGRA y EGMA, la aplicación de los cuestionarios del SMCFYA, la valoración de prácticas educativas y el cálculo del Índice de Calidad de la Gestión Directiva, se constituyeron en herramientas útiles que contribuyeron a determinar el impacto de la pandemia en los centros educativos donde Fe y Alegría tiene presencia.

Los desafíos encontrados a raíz de la pandemia, han demostrado que, Fe y Alegría, como institución ha logrado dar respuesta inmediata a las necesidades formativas del profesorado, dotándolos de herramientas que propician por un lado la investigación educativa y por otro lado la promoción de prácticas educativas inclusivas con enfoque de género y uso de las TIC.

2. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo mixta, ya que en ella se emplearon tanto técnicas de recolección de datos cuantitativos como cualitativos, además, tal como lo señala Villalobos, (2017) a través de este tipo de investigación «se obtienen inferencias y se logra un mayor conocimiento del fenómeno social» (p. 395).

El diseño de investigación DITRI (Diseño Integral Triangulado) es el que prevalece a lo largo de la investigación. Este tipo de diseño, según lo revela Villalobos, posibilita la obtención de diferentes datos del hecho social; por un lado, el método cuantitativo permite explicar el fenómeno, en tanto, el método cualitativo, permite su comprensión del fenómeno (2017, p. 415).

En la investigación prevalecen los enfoques cuantitativos y cualitativos y los paradigmas que los sustentan pos positivismo y constructivismo. En primer lugar, el enfoque cuantitativo permitió determinar el modelo de gestión que realizan los equipos directivos y valorar la calidad de las prácticas educativas; en segundo lugar, con el enfoque cualitativo, se logró profundizar sobre los aportes que equipos directivos y docentes proponen a partir de las investigaciones realizadas por Fe y Alegría.

Los instrumentos cuantitativos fueron validados por juicio de expertos, para ello, se solicitó la asistencia de un equipo multidisciplinario, quien revisó y validó cada uno de los instrumentos, utilizando para ellos criterios de calidad, establecidos para tal fin.

Los criterios utilizados fueron:

- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.
- **Claridad:** Grado en que el ítem está redactado de forma clara y precisa, facilitando su comprensión por los sujetos encuestados.
- **Relevancia:** Importancia que tiene el ítem con respecto al aporte que pueda brindar para una mejor comprensión de la característica o situación medida.
- **Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.

La validación por juicio de expertos y la aplicación en un grupo de personas que no participaban de la investigación, garantizó su validez interna; en cuanto a la validez externa, se garantizó su aplicabilidad en otros contextos.

En cuanto al enfoque cualitativo, el rigor metodológico del diseño hermenéutico dialéctico fue considerado desde los criterios regulativos: credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad.

El primer criterio, Valor de credibilidad, se visibiliza porque la investigación fue realizada de forma pertinente, al garantizar la identificación y descripción exacta del tema, mediante el planteamiento

teórico y metodológico. Por otro lado, la triangulación de la información y su tratamiento adecuado al contrastar los hallazgos con los referentes teóricos abonaron al criterio de credibilidad.

El criterio de transferibilidad se aplicó al transferir la aplicación de los instrumentos en otros contextos, obteniendo resultados objetivos y confiables, de igual manera, los referentes teóricos señalaron la pertinencia del estudio, y los instrumentos de investigación aplicados en la muestra seleccionada, permitió que la información que se generó se pudiera proyectar a la población total.

En cuanto al criterio de dependencia, este se pone de manifiesto al determinar los grados de dependencia existentes entre cada uno de los aspectos que se presentaron en el trabajo, en primer lugar, el modelo de gestión directiva está estrechamente relacionado con la práctica educativa; en tanto, las prácticas educativas presentadas deben contar con calidad para ser clasificadas como prácticas innovadoras; por último, los aportes que da el equipo directivo y equipos docentes para la mejora de la calidad educativa a partir de las investigaciones realizadas, están estrechamente relacionadas con la gestión directiva y las prácticas educativas.

Finalmente, el criterio de confirmabilidad, permitió garantizar la veracidad de la información recabada mediante diferentes técnicas e instrumentos de investigación, determinando la fiabilidad de los mismos. El cumplimiento de los criterios regulativos, hacen que la investigación que se presenta en este artículo, sea un trabajo investigativo confiable, el cual puede ser sometido a prueba, comprobándose siempre

2.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de datos cuantitativos relacionados con el primer Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta, rúbricas de valoración y grupos focales. Cada instrumento aportó de forma oportuna información precisa y relevante para concretizar los resultados a partir de los objetivos de la investigación.

La encuesta, se elaboró a partir de los indicadores del SMCFYA, la cual fue completada por miembros de los equipos directivos de 15 centros educativos pertenecientes a la Red de Fe y Alegría. Con los datos recolectados se construyó una Escala de Frecuencia, donde cada participante, señaló la frecuencia en la que los indicadores se cumplían Siempre, a veces o nunca en la institución educativa. A partir de los datos recolectados se calculó el índice de Calidad de la Gestión Directiva.

En cuanto a la valoración de las prácticas educativas, se diseñó una rúbrica a partir de los criterios de selección establecidos por Fe y Alegría. Para ello, se seleccionaron 35 prácticas educativas registradas en los 15 centros educativos que participaron en el estudio, en el periodo 2016-2019. Para la valoración de las prácticas educativas se contó con la participación de colaboradores del área de educación de Fe y Alegría, a quienes se les solicitó de manera anónima, evaluar las prácticas educativas, utilizando la rúbrica diseñada para tal fin.

Finalmente, para profundizar en los resultados obtenidos en la fase cuantitativa, se realizaron cuatro grupos focales con docentes y directivos de centros educativos ubicados en las regiones de Managua, Occidente y región Norte.

2.2. Estrategias para el análisis de la información

Para el análisis de los datos se crearon dos bases de datos diferenciados en el programa de análisis estadístico SPSS. La primera base de datos se construyó con los datos recolectados con las encuestas, en el cual se procesaron los indicadores de gestión y permitió a la vez calcular el Índice de Excelencia de la Gestión Directiva (IEGD).

La segunda base de datos se construyó a partir de la rúbrica de valoración de prácticas innovadoras. Para medir la confiabilidad de la escala utilizada en la rúbrica de valoración, a los datos obtenidos se les aplicó el Alpha de Cronbach¹. Los resultados se presentaron a través de datos y porcentajes.

Los grupos focales se procesaron en el programa de análisis de datos cualitativos Atlas Ti. Para ello, se creó una unidad hermenéutica, se codificaron cada una de las categorías de análisis, y a partir del

¹ Es un coeficiente usado para saber cuál es la fiabilidad de una escala. Sus valores oscilan entre 0 y 1, cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems entre sí.

procesamiento de la información se creó una matriz de triangulación de datos cualitativos con categorías y subcategorías.

Finalmente, los datos procesados de manera independiente se trabajaron, utilizando el diseño integral triangulado (DITRI), el cual «se caracteriza porque la integración ocurre en los datos (cuantitativo y cualitativo), lo que permite obtener nuevos conocimientos científicos del hecho social» (Villalobos, 2017, p. 415). En este sentido, es importante mencionar que en todo momento prevaleció la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos.

2.3. Tipo de teorización mixta

La teorización mixta seleccionada fue la triangulación, mediante la cual, se contrastaron los distintos puntos de vista, lo cual permitió la construcción de los hallazgos de la investigación. Dicho de otra manera, a través de la triangulación se contrastaron la evaluación con la coevaluación y la teoría existente, para obtener los hallazgos del modelo de gestión que se ejerce en los centros educativos.

3. Resultados

En este apartado, se presentan los principales hallazgos del estudio. Primeramente, se hará referencia al modelo de gestión que realizan los equipos directivos y los resultados del cálculo del Índice de Calidad de la Gestión Directiva (ICGD) a partir de los indicadores del SMCFYA; en segundo lugar, se muestra la valoración de las prácticas educativas registradas y su relación con el actual contexto de pandemia; finalmente, se señalan los aportes realizados por directivos y docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa a partir de los resultados de investigaciones realizadas por la institución.

3.1. Modelo de gestión que realizan los equipos directivos a partir de los indicadores del SMCFYA.

El modelo de gestión de Fe y Alegría está conformado por tres componentes. El primero está relacionado en cómo se gestiona el poder y la autoridad, el segundo componente tiene que ver con la administración de los recursos, y el tercero, con las oportunidades de formación para los equipos educativos. Ahora bien, cada componente está compuesto por aspectos, y estos, por indicadores.

El componente estilo de la gestión, se compone, por un lado, del estilo de liderazgo colegiado, y por el otro, del estilo de gestión del proyecto educativo. El componente optimización de recursos, está compuesto por la racionalidad creativa al servicio de la equidad; y el componente desarrollo del personal está integrado por el aspecto relacionado con la formación para el desarrollo personal de equipos educativos.

Por otro lado, la gestión posee diversas características las cuales se mencionan a continuación:

Es una gestión humana y humanizadora. La participación es un elemento esencial. Propicia el trabajo en equipo y el liderazgo compartido en equipo. Descentraliza el poder y la toma de decisiones. Gestiona, organiza y sistematiza el conocimiento. Gestiona la creatividad e innova. Gestiona el trabajo en redes. Informa y comunica en forma transparente y gestiona y afianza la imagen institucional (FIFYA, 2010, p. 5).

Ahora bien, para hablar del primer componente de la matriz de gestión directiva, es necesario definir el estilo de liderazgo. Para Soto, (2019) el liderazgo «es la influencia que una persona puede ejercer sobre un grupo de personas, con la intención de motivarlas para que trabajen por un fin común» (párr. 7).

Al respecto, la Federación Internacional, define el estilo de liderazgo como «un liderazgo colegiado que se comparte con un equipo, aprovechando las capacidades y competencias de los diferentes miembros de la comunidad» (FIFYA, 2010, p. 8).

En relación con la optimización de los recursos, la Federación Internacional señala que, «los equipos directivos deben trabajar con sus recursos de una manera racional, creativa y equitativa» (FIFYA, 2010, p. 15). Finalmente, con relación al desarrollo del personal, la Federación Internacional refiere que: «es responsabilidad del equipo directivo la formación a todos los equipos educativos del centro» (FIFYA, 2010, p. 16).

Con base en estos componentes, se procedió a calcular el Índice de Calidad de la Gestión Directiva (IEGD). Para ello, se consultó a directivos y docentes de los centros educativos implicados, acerca del cumplimiento o no cumplimiento de los indicadores de la matriz de Gestión Directiva.

El cumplimiento de estos indicadores de manera frecuente en la institución educativa dio como resultado el valor de «Excelente», el cual se utilizó para el cálculo del Índice.

Cada componente de la matriz de gestión directiva consta de seis indicadores. En este sentido, para obtener el peso porcentual para cada componente, se sumaron los porcentajes de «excelencia» de cada indicador y se dividieron entre el total de indicadores de cada componente. En la tabla 1, se observa que el componente desarrollo del personal, es el que menos peso porcentual aporta al índice.

El IEGD, obtenido a partir de este cálculo fue de 68%. En una escala de 1 a 100, este índice está por debajo del percentil 75, lo cual visualiza la necesidad de continuar reflexionando acerca del cumplimiento de los indicadores de gestión directiva en los centros educativos en donde Fe y Alegría Nicaragua tiene presencia.

Tabla 1. Índice de la Calidad de la Gestión Directiva según indicadores de gestión del Sistema de Mejora de la Calidad

Componentes	Promedio % Indicadores	Σ de los promedios	IEGD
Estilo de gestión	77.66		
Optimización de recursos	74.11	203.55	68
Desarrollo del personal	51.77		

Fuente: Fe y Alegría, 2021

3.2. Valoración de prácticas educativas y su relación con el actual contexto

De acuerdo con Méndez (2018) una práctica innovadora se produce cuando hay un cambio «vinculado con las necesidades o problemas detectados en alguna dimensión de la gestión» (p. 38).

Del 16 al 19 de octubre del año 2014 se desarrolló en Nicaragua, el «Simposio Internacional de Innovación Educativa», en el cual participaron delegaciones de 20 países donde está Fe y Alegría, siendo su lema era: «nuevos desafíos, grandes oportunidades», y el objetivo que perseguía era «analizar, contextualizar y compartir desafíos y oportunidades que ofrecen los entornos actuales para seguir innovando y garantizando una educación de calidad, justa, contextualizada y actualizada» (FIFYA, 2013, párr. 3).

En la *Guía metodológica para la sistematización de prácticas innovadoras* se señala que una de las tareas primordiales que se plantean desde el SMCFYA «es la sistematización y registro de nuestra experiencia, que nos, permite el desarrollo de procesos ordenados, participativos y permanentes para la reflexión crítica» (Coordinación Regional Occidente, s/f, p. 9) y para la construcción de procesos educativos de calidad.

Al respecto, Méndez (2018) explica que, la innovación «conduce al profesorado hacia niveles de crecimiento profesional y personal, repercutiendo en mejores aprendizajes para las y los educandos» (p. 37).

En Fe y Alegría el registro de prácticas exitosas e innovadoras representan un desafío, es por ello que es necesario reflexionar sobre tres tipos de experiencias: experiencias significativas, buenas prácticas y prácticas innovadoras.

En este sentido, se seleccionaron de forma aleatoria 35 prácticas educativas registradas durante un periodo de tres años (2016-2019) en 15 centros educativos donde Fe y Alegría tiene presencia.

Retomando a Mora (2017), para que una practica educativa sea innovadora debe cumplir con los siguientes criterios:

- Es novedosa.
- Genera protagonismo de la comunidad educativa.

- Mejora el aprendizaje y la relación con la comunidad y el medio ambiente.
- Visibiliza el enfoque de género y la cultura de paz.
- Visibiliza el uso de las TIC.
- Transforma la cotidianidad.
- Visibiliza el uso de la metodología de educación popular.

Los criterios antes señalados fueron utilizados para construir una rúbrica de valoración con una escala de puntuación de 0 a 1, donde una puntuación de 1 era igual a «Sobresaliente» y una puntuación de 0 igual a «deficiente».

Para obtener el puntaje de cada valoración se definieron los siguientes valores: Sobresaliente: 1; Notable: 0.75; Aceptable: 0.50; Regular: 0.25 y Deficiente: 0.

Las prácticas se distribuyeron de forma anónima a un equipo de colaboradores de Fe y Alegría Nicaragua, quienes asignaron la puntuación correspondiente a cada práctica según la rúbrica de valoración y de acuerdo a sus conocimientos y experiencia en estos procesos educativos.

En la tabla 2, se presentan los resultados obtenidos a partir de la valoración de las prácticas educativas. En la columna A, se presentan los porcentajes de prácticas que alcanzaron las puntuaciones entre Aceptable y Sobresaliente para cada criterio y en la columna B, se presentan los resultados que alcanzaron las puntuaciones entre Regular y Deficiente.

En primer lugar, se observa que, el criterio con mayor porcentaje de valoración entre regular y deficiente, fue el del uso de las TIC, lo cual resulta sumamente importante, pues refleja la necesidad imperante en los centros educativos sobre el uso y manejo de los recursos tecnológicos en los procesos educativos.

Esta situación se vio ampliamente reflejada durante el cambio de modalidad a distancia y/o virtual, donde el profesorado se dio cuenta de su analfabetismo tecnológico, lo cual se convirtió en un reto y un desafío para Fe y Alegría, pues tuvo que iniciar un proceso de formación docente paralela, a la respuesta dada ante la pandemia.

También se observan porcentajes muy importantes con puntuaciones entre aceptable y sobresaliente, para los criterios «protagonismo» (83%), «relación con la comunidad» (83%) y «transformación de la realidad» (83%) y «la visibilización del enfoque de educación popular» (80%). Por otro lado, los criterios «novedoso» (77%) y «enfoque de género y cultura de paz» (71%), aunque presentan porcentajes significativos son más bajos que los anteriores.

Tabla 2. Distribución porcentual de la valoración de las prácticas educativas

Criterios de valoración	Valoración				
	Sobresaliente	Notable	Aceptable	Regular	Deficiente
Novedosa	26	17	34	20	3
Protagonismo	37	23	23	14	3
Relación con la comunidad	0	34	37	11	17
Enfoque de género y cultura de paz.	23	37	11	17	11
Uso de las TIC	9	17	14	26	34
Transforma	17	34	29	20	0
Educación Popular	17	20	43	17	3

Fuente: Fe y Alegría, 2021

Estos resultados reflejan la importancia que tiene la promoción de prácticas educativas en la institución y cómo estas son reflejo de una mejora continua de los procesos educativos.

Para Fe y Alegría, afrontar los retos educativos que la pandemia ha generado representan un gran desafío, sin embargo, gracias a la calidad humana y profesional del profesorado quienes se han integrado de forma satisfactoria a los cambios generados, se ha logrado dar el paso a la tecnificación de la enseñanza, con el fin primordial de salvaguardar la vida, tanto del profesorado, como del estudiantado y sus familias.

3.3. Aportes de directivos y docentes para la mejora de la calidad educativa

Tal como fue mencionado por directivos y docentes de los centros educativos en donde se desarrollaron los grupos focales, la promoción de prácticas educativas ha contribuido al cambio de la realidad escolar y comunitaria.

Una práctica promovida en los centros educativos es el intercambio de experiencias entre directivos, docentes y estudiantes lo cual ha favorecido el compañerismo, el nivel de compromiso por parte del estudiantado, la práctica de valores y la integración de las familias a los procesos educativos.

En cuanto a la respuesta dada por el profesorado ante el cambio de modalidad, se observó un cambio en sus estrategias de enseñanza, siendo conscientes de la realidad familiar de cada estudiante. Se pudo constatar que algunas familias no contaban con los recursos tecnológicos para hacer frente a las clases virtuales, además se encontró que las familias tenían problemas de conectividad, por ende, los centros educativos, se vieron en la necesidad de diseñar otras estrategias que permitieran que estas poblaciones altamente vulnerables tuvieran acceso al derecho a la educación; ejemplo de ello fue la elaboración de guías de aprendizaje impresas y el acompañamiento individualizado a estudiantes cumpliendo los protocolos de seguridad establecidos.

En este sentido, es importante señalar lo dicho por una de las participantes en el grupo focal realizado en el Colegio Nuestra Señora del Rosario, quien refirió:

Como seres humanos siempre estamos reacios al cambio, pero cuando aceptamos el cambio y somos capaces de transmitirlo a los estudiantes es cuando somos capaces de innovar, poner en práctica el conocimiento y hacer cada vez más lúdico el proceso de aprendizaje. (Rosario, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

En este camino de cambios constantes, se ha logrado observar que, a partir de las prácticas educativas implementadas y las investigaciones realizadas por Fe y Alegría, las capacidades y habilidades desarrolladas por docentes y estudiantes son cada vez mejores. Al respecto, una docente refirió que «aunque no estábamos bien preparadas, hemos visto que el estudiante se ha integrado, ha desarrollado un conocimiento propio, se ha vuelto autodidacta, lo cual nos ha ido dando pautas para orientarlo» (Rosario, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

Por otro lado, el uso de las nuevas tecnologías en la práctica educativa ha permitido una mejor integración del estudiante en su proceso de aprendizaje, al respecto, otra docente señaló: «nos hemos ido familiarizando con las tecnologías, y aunque hemos tenido dificultades en el proceso, las hemos ido abordando para mejorar» (Rosario, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

En este sentido, es importante señalar el reconocimiento que los equipos directivos hacen ante la labor del profesorado, esto está estrechamente relacionado con la calidad de la gestión directiva, sobre este tema, la subdirectora del Colegio Nuestra Señora del Rosario señaló:

Como equipo directivo, nosotras estamos muy contentas con el trabajo que han hecho todos los docentes desde el preescolar hasta el undécimo grado, porque verdaderamente han sido muy innovadores, muy creativos, y siempre han estado dispuestos a romper paradigmas, a buscar nuevas metodologías. Ante esta pandemia que no estábamos preparados, los docentes no han dejado solos a sus muchachos, han estado ahí al encuentro de ellos y vigilando sobre todo para que ningún estudiante se les quede atrás, si lo tienen que ir a visitar, lo buscan, pero ese es un trabajo digno de admirar de toda esta comunidad educativa (Rosario, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

De igual manera, el profesorado es consciente de su labor y responsabilidad en su desarrollo profesional y social, esto también está contemplado en el modelo de gestión directiva del Sistema de Mejora de la Calidad, al respecto, una persona docente en el Centro Experimental La Asunción señaló: «no podemos estancarnos pues las y los docentes somos un gran motor y si este no se mueve se paraliza el mundo, por lo tanto, tenemos que seguir avanzando» (Asunción, comunicación personal, 23 de octubre 2020).

Por otro lado, la promoción de prácticas innovadoras, que es uno de los ejes que forman parte de esta investigación, han dado salida a las habilidades requeridas en el siglo XXI: el trabajo colaborativo, la creatividad, la autonomía, la investigación y un mayor compromiso de las madres y padres con las

niñas y niños; en este sentido, la inclusión educativa debe contener adecuaciones curriculares por un lado y atención diferenciada por el otro, como parte del modelo institucional de Fe y Alegría.

Ahora bien, en cuanto al sistema educativo, directivos y docentes, señalan que debe ser diverso, con una pedagogía aplicable a distintos contextos y formas de aprendizaje, centrado en la persona, por tanto, las estrategias deben permitir el acceso a una educación de calidad que promueva el desarrollo de habilidades y destrezas de forma creativa.

Lo dicho en el párrafo anterior, está en total concordancia con el enfoque experiencial y vivencial el cual señala que la persona docente es un facilitador del aprendizaje, donde las estrategias metodológicas están orientadas a la resolución de problemas enfocadas en el estudiante y su aprendizaje, fomenta el trabajo autónomo y el trabajo colaborativo (García & Vélez, citado en Zambrano, 2019, p. 100).

La educación inclusiva, se define como «un proceso en donde se consideran las necesidades de todos los alumnos y alumnas, con el fin de propiciar actividades que posibiliten su participación dentro de los procesos de enseñanza, así como también una disminución de la discriminación» (UNESCO, 2009, citado en Llancavil & Lagos, 2016, p.170)

Por su parte, Valenciano (2009) señala que: «para crear escuelas inclusivas es necesario un cambio de paradigma educativo, enmarcando el derecho a la educación en igualdad de oportunidades y participación» (p.23).

Lo dicho anteriormente, está en concordancia con lo mencionado por una de las personas participantes en el grupo focal realizado en el Colegio Roberto Clemente, quien señaló que la educación inclusiva «es aquella que no excluye al estudiante, tanto en lo físico, económico o social» (R. Clemente, comunicación personal, 26 de octubre, 2020).

Sobre este tema, el profesorado recomienda, por un lado, continuar implementando estrategias de aprendizaje con enfoque de género y uso de las TIC, y, por otro lado, señalan la importancia de la formación docente, la cual debe constituirse en una constante en las instituciones educativas, ya que, para brindar una educación de calidad la primera responsabilidad recae en la persona docente, así lo señaló una de las personas participantes en el grupo focal del Colegio Inmaculada Concepción:

Es importante volver la mirada a nosotros como docentes, es decir la primera responsabilidad de preparación es del propio docente, mi auto preparación, mi formación, mi compromiso, mi vocación, por ello, tenemos que hacer acciones de reflexión: ¿cómo me preparo para darle al alumno lo que me pide la competencia? No podemos olvidar que estamos ante un currículo por competencia, por tanto, el primer competente tengo que ser yo docente. (Concepción, comunicación personal, 28 de octubre, 2020).

Lo dicho en el párrafo anterior, refleja el compromiso institucional de Fe y Alegría para la mejora de la calidad, educativa, la cual se vio reflejada en las respuestas dadas ante la pandemia de la COVID 19.

Es interesante cómo Fe y Alegría tiene una visión de futuro y no de momento, porque desde la proyección del diplomado que yo recibí, las y los docentes de Ciencias Sociales no es para que estén trabajando desde las aulas de clases, es para que estén trabajando desde las aulas telemáticas, y lo podemos ver ahorita, no es sólo la virtualidad desde el área de Ciencias Sociales, es la virtualidad desde preescolar hasta arriba porque el mismo contexto nos está haciendo esto, entonces yo digo que Fe y Alegría tiene esa visión de futuro. (Rosario, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

En este estudio, también se desveló la necesidad imperante del mantenimiento y actualización de las herramientas tecnológicas pues hay centros educativos cuyos equipos tardan horas para encenderse, lo cual se convierte en una gran debilidad en el actual contexto.

Con la investigación realizada, se vislumbraron diferentes necesidades del estudiantado, en relación con el uso de las redes sociales. Al respecto un docente señaló:

Es importante explicarle al estudiantado el uso y manejo del internet, de las redes sociales, cómo defenderse ante un ataque cibernético, cómo confrontar a una persona que lo está asechando, todo eso tiene que hacerse no sólo desde el docente de informática sino también debe ser parte

del trabajo del docente dentro del aula. (Concepción, comunicación personal, 28 de octubre, 2020).

Otro hallazgo importante que ha surgido a partir de esta investigación es que, según directivos y docentes, el actual contexto ha permitido que el profesorado se encuentre con las tecnologías de manera obligatoria, lo cual lo ha orillado a tomar acciones respecto a su uso y manejo en los procesos de aprendizaje, al respecto una persona docente señaló:

Este encuentro con las tecnologías nos ha permitido mejorar el trato con nuestros estudiantes y se ha ido integrando implícitamente a través de nuestras guías, tanto el enfoque de género, como el uso de las TIC. Hacemos ese trabajo tan minucioso, que no nos queda duda que hemos hecho un trabajo de reflexión muy grande como docentes. (Rosario, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

Siguiendo la idea anterior, la investigación visibiliza la importancia de la aplicación de prácticas educativas inclusivas con enfoque de género y uso de las TIC como parte de la línea de mejora en el plan de trabajo de todos los centros educativos, donde se visualicen las necesidades encontradas a partir de los resultados de las investigaciones realizadas por la institución. Este aspecto es de suma importancia, porque demuestra que, las investigaciones realizadas por Fe y Alegría, están siendo aprovechadas por los centros educativos para dar respuesta a necesidades reales. Entre los temas de mayor interés por el profesorado, está las consecuencias que la migración de madres y padres tiene en el aprendizaje del estudiantado. Sobre este tema, las personas participantes en centros educativos ubicados en la región norte señalaron:

Todas las investigaciones en las que hemos participado son importantes, y cuando se nos arrojan los resultados y las recomendaciones las hemos tomado en consideración para nuestro trabajo, para superar dificultades; no se ha quedado engavetada; por ejemplo, en nuestro colegio casi un 20% de estudiantes tienen a su madre migrante y hemos retomado los resultados de esta investigación, porque esto afecta en el aprendizaje del estudiante al no tener el acompañamiento directo de sus padres y madres de familia y en ese proceso estamos. (Rosario, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

Creo que el tema de la migración como no surgió del Proyecto Educativo Institucional se tiene que llevar al proyecto para que de ahí salgan acciones que den respuesta a las necesidades que han ocasionado la migración porque recordemos que nuestro centro tiene un movimiento migratorio bastante activo. (Concepción, comunicación personal, 28 de octubre, 2020).

Por otro lado, se señala la importancia de la información recabada en bases de datos, la cual permite explicitar cómo el fenómeno de la migración de madres y padres está afectando el rendimiento académico de un centro educativo, pues, se ha comprobado que este fenómeno tiene un gran impacto en el aprendizaje del estudiantado. Al respecto una docente señaló:

La información recabada en una base de datos me explicitará hasta dónde me está influyendo a mí la migración; a través de ella puedo saber qué niños están acompañados por sus padres, qué niños están acompañados por sus tutores, entonces la base de datos es fundamental para que yo pueda trabajar en el aula diseñando estrategias de cómo me voy a dirigir a este niño que no está con sus padres, que está con la abuela, con la madrina. También puedo comprender por qué está respondiendo a sus estudios de esta manera y no de otra, entonces vuelvo a recalcar la base de datos es importante, y desde que escuché que se estaba haciendo esta investigación, lo he visto muy bien, porque es algo que nos va a servir y definitivamente lo tenemos que meter al proyecto de centro. (Concepción, comunicación personal, 28 de octubre, 2020).

Por último, las personas participantes en los grupos focales hicieron hincapié, en la importancia del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como un recurso que permite a la comunidad educativa mantenerse activa, renovada y contextualizada. Al respecto una docente señaló:

El proyecto educativo tiene que estar activo, tiene que renovarse, debe fortalecerse año con año en cada contexto e ir sacando aquello que ya no nos sirve e ir integrando esos elementos nuevos y dentro de eso la formación permanente de los docentes, la motivación, la competitividad, porque hoy en el mundo laboral debemos desarrollar habilidades de competencia y para ser competentes tenemos que revisar en el Proyecto Educativo del centro: qué competencias estamos descuidando y cuáles tenemos que actualizar (Concepción, comunicación personal, 28 de octubre, 2020).

Con base en los hallazgos encontrados a partir del procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos, este estudio, se ha convertido en una herramienta de seguimiento a los procesos educativos en el actual contexto, pues proporciona por un lado, un instrumento que permite calcular el Índice de Calidad de la Gestión Directiva (ICGD), ofrece una rúbrica de valoración de las prácticas educativas y una guía de propuestas por parte de directivos y docentes, quienes evidencian su compromiso y actitud hacia el cambio, al cual, las comunidades educativas han sido expuestas debido a la pandemia.

3.4. Conclusiones

A partir del estudio realizado se obtuvieron tres grandes resultados, la primera relacionada con el Índice de Excelencia de la Gestión Directiva, (IEGD), el segundo, con la valoración de las prácticas educativas y la tercera con los aportes a la calidad educativa dadas por docentes y directivos de centros educativos que participaron en el estudio. A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio.

- El índice de Excelencia de la Gestión Directiva fue de 68%, situándose por debajo del percentil 75, donde, el componente que menor peso porcentual aportó al cálculo del índice, fue el desarrollo del personal. Este hallazgo es de suma importancia, porque visualiza la necesidad de fortalecer el cumplimiento de los indicadores de calidad de este componente, dentro de la matriz de gestión del SMCFYA, con el fin de dar seguimiento a su cumplimiento en años posteriores.
- En cuanto a la calidad de las prácticas educativas innovadoras con enfoque de género y uso de las TIC, se encontró que en un 60% el criterio relacionado con «visibilizar el uso de los recursos TIC» se valoró como «regular y deficiente», lo cual pone en evidencia la necesidad imperativa en los centros educativos de una formación profesional en el uso y manejo de las tecnologías como herramientas de apoyo al aprendizaje.
- El contexto de pandemia propició el encuentro del profesorado con las tecnologías, sin embargo, se hace necesario continuar apostando por la mejora de la calidad educativa, dotando al profesorado de recursos, herramientas y conocimientos en tecnología que les permita dar respuesta a los desafíos del siglo XXI, fomentando la promoción de prácticas educativas inclusivas, con enfoque de género, cultura de paz y uso de las TIC.
- Por otro lado, se comprobó que la reflexión permanente del profesorado a partir de las investigaciones realizadas, ha contribuido de forma significativa a la incorporación de nuevos elementos a los proyectos educativos institucionales, viéndose reflejado esto en una mejora continua de la calidad educativa.
- Finalmente, la investigación se constituye en un aporte significativo para las ciencias de la educación, pues, tanto el instrumento utilizado para calcular el IEGD, y la rúbrica de valoración de prácticas educativas puede ser aplicado en los diferentes centros educativos de la Federación Internacional de Fe y Alegría, presente en 22 países en América Latina, Europa y África, para dar seguimiento a los procesos de calidad educativa.

Referencias

- Accerenzi, M., Camarero, E., Hernández, A., Muñoz, Y., Tórrez, M. y Vásquez, M. J. (2020). *Evaluación del cierre de escuelas debido a la COVID 19 en Nicaragua: estudio de la incidencia que está teniendo en las familias, en la situación de la pobreza y en el incremento de la brecha educativa*. Fundación ETEA.
- Aguilar, M. (2018). Reflexiones críticas sobre igualdad de género desde la perspectiva del derecho a la educación. *EDUCA*, 1, 12-17.
- Coordinación regional Occidente. (s.f.). *Guía metodológica para la sistematización de prácticas innovadoras*. Fe y Alegría Nicaragua.
- Fe y Alegría Nicaragua. (2019). *El impacto de la formación a los grupos metas (equipos directivos, docentes y estudiantes) del convenio Acción 3 y 8 en centros de Fe y Alegría*. Autor.
- Federación Internacional Fe y Alegría. (2013). *Mundo escolar*. Obtenido de Simposio Internacional Innovación Fe y Alegría: <https://bit.ly/3JeCE5f>
- Federación Internacional Fe y Alegría. (2010). *Programa Educación de Calidad (V edición)*. Bogotá: Autor.
- Fidalgo, A. (2011). La innovación docente y los estudiantes. *La cuestión universitaria*, 84-91.
- García, F. (2018). Informática inmersa en la propuesta pedagógica de Fe y Alegría. *EDUCA*, 1, 25-30.
- González, L., Glasserman, L., Ramírez, M. y Peñalvo, F. G. (2017). Repositorios como soportes para diseminar experiencias de innovación educativa. En M. Ramírez-Montoya y J. Valenzuela-González, *Innovación Educativa. Investigación, formación, vinculación y visibilidad* (pp. 259-272). Madrid.
- Llancavil, D., & Lagos, L. (2016). Importancia de la educación inclusiva para el trabajo con niños con talento. *Redalyc.org*, 5(1), 168-183.
- Méndez, M. (2018). Una auténtica cultura de innovación en Fe y Alegría. *EDUCA*, 1, 32-38.
- Méndez, M. y García, F. (s/f). *Ruta metodológica para registro de prácticas innovadoras integrando género y TIC*. Fe y Alegría Nicaragua.
- Mora, D. Y. (2017). *Curso de actualización en gestión educativa y comunitaria con énfasis en la dimensión humana, pedagógica, organizacional y comunitaria*. Fe y Alegría Nicaragua.
- Murillo, V., Riveros, E. y Castillo, L. F. (2014). Género tantas perspectivas como personas. *Calidad*, 5.
- Nascimento, M., & Segundo, M. (2011). Hombres, masculinidades y políticas públicas: aportes para la equidad de género en Brasil. En F. Aguayo y M. Sadler, *Masculinidades y políticas públicas: involucrando hombres en la equidad de género* (pp. 50-63).
- Riveros, E. (12 de octubre de 2016). *El concepto de calidad de Fe y Alegría y su sistema de mejora. Una mirada alternativa*. Obtenido de <https://bit.ly/3FkslKe>
- Valenciano, G. (2009). Construyendo un concepto de educación inclusiva: una experiencia compartida. En M. P. Sarto y M. E. Venegas, *Aspectos claves de la Educación Inclusiva* (pp. 13-24). Publicaciones del INICO.
- Zambrano, P. (2019). La innovación formativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje basado en el modelo experiencial. *Rehuso*, 4(2), 94-102.