



**Federación Internacional de Fe y Alegría**  
Movimiento de Educación Popular Integral  
y Promoción Social

## **CAPACITACIÓN DE DOCENTES**

### **Una Experiencia de Fe y Alegría en Perú**

Informe de sistematización elaborado por:  
**Teresa Morales**

Responsable nacional:  
**Leonor Romero**

**Noviembre 2002**

**Proyecto: “Calidad Educativa y Experiencias Significativas en Fe y Alegría”  
Financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

## INDICE

Introducción .....	3
1. Fundamentación .....	4
2. Marco orientador.....	6
2.1. Propósitos y objetivos de la experiencia .....	6
2.1.1. Propósitos.....	6
2.1.2. Objetivos generales.....	6
2.2. Perfil ideal del educador.....	7
2.3. Rol ideal del docente de Fe y Alegría .....	9
2.4. Enfoques orientadores de la experiencia.....	10
3. Antecedentes y origen de la experiencia.....	13
4. Etapas o hitos de la experiencia.....	17
5. Actores.....	28
5.1. Organización.....	29
6. Elementos significativos de la experiencia .....	33
6.1. Evolución de las estrategias metodológicas .....	33
6.2. Contenidos .....	35
6.3. Actividades de capacitación.....	38
6.4. Metodología empleada en la capacitación.....	39
6.5. Materiales producidos .....	40
7. Evaluación de la experiencia .....	41
7.1. Resultados de la evaluación realizada a los alumnos por el Instituto APOYO .....	42
7.2. Resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos.....	43
7.2.1. Encuesta a docentes.....	44
7.2.2. Encuesta a directores y subdirectores .....	48
7.2.3. Interpretación de las encuestas: demandas y recomendaciones.....	53
7.3. Aspectos más logrados en la capacitación docente .....	54
7.4. Aspectos menos logrados en la capacitación docente .....	55
7.5. Factores que favorecen el proceso de capacitación docente .....	56
7.6. Factores que dificultan o condicionan el proceso de capacitación docente .....	57
8. Financiación.....	58
9. Estrategias de difusión y alianza.....	62
10. Prospectiva de la experiencia.....	62
Conclusiones .....	65
Fuentes Bibliográficas .....	68

## Introducción

Cuando surge una institución con el fundamental propósito de ponerse al servicio de los más pobres, especialmente de los niños y adolescentes, pronto descubre que la tarea es ardua. Una vez iniciada ya no hay momento libre. Todos se entregan por entero a trabajar. Primero, empezar a visualizar lo que realmente hace falta; luego, poner todo el empeño en implementarlo.

Pero, con el correr del tiempo, se hace necesario mirar atrás y recoger por escrito las experiencias. Sólo así se podrá corregir los errores, rellenar los vacíos, optimizar lo positivo.

El recorrido de Fe y Alegría en América Latina supone un acumulado de experiencia y conocimiento. Este Movimiento se ha propuesto recoger lo mejor de cada país y ha lanzado el reto de sistematizar esa riqueza. En el Perú, después de 36 años de trabajo, habría mucho por compartir; sin embargo, se eligieron cuatro de esas riquezas: la capacitación docente, la educación en valores, educación en derechos humanos y la red de escuelas rurales.

En el Perú, la escuela del Estado vive una profunda crisis, el caso de Fe y Alegría es la excepción. Los padres de familia de los sectores populares, conocen esta situación y por ello, un puesto escolar en una escuela de Fe y Alegría es algo anhelado para sus hijos. Los padres saben que allí encontrarán una propuesta educativa seria, orden y organización. ¿Por qué estos logros? Este proyecto no podría ser tal sin contar con una pieza clave: los maestros. El núcleo promotor lo supo prontamente. La formación de sus maestros es una de las acciones a las que dedica mayor cuidado. Por ello, hoy se puede presentar este documento que recoge y organiza la experiencia de capacitación docente durante 36 años.

Para ello, un primer capítulo presenta los aspectos preliminares como la fundamentación; el segundo capítulo contiene los antecedentes y origen de la experiencia así como de los factores de riesgo y facilitadores de la misma. Un tercer capítulo, llamado marco orientador, el perfil y rol del educador según los principios de Fe y Alegría.

Luego entramos ya en materia. El capítulo cuarto presenta el desarrollo de la experiencia con tres grandes subtemas: 1) Estrategias metodológicas empleadas; 2) Elementos más significativos, y 3) Hitos y etapas de la experiencia. El primer subtema presenta las estrategias empleadas para organizar la Capacitación Docente. En el segundo subtema explicamos los enfoques educativos que enmarcan la experiencia, mencionamos los actores, entre ellos al equipo conductor, a los directores de los centros educativos así como a los subdirectores y por supuesto a los docentes. Asimismo, explicamos los contenidos seleccionados, las actividades de capacitación, cómo se organizan, la metodología empleada, se añade una lista de los materiales que se han publicado, para apoyar y reforzar la experiencia y la organización. En el tercer subtema se describen las etapas o hitos que podríamos distinguir a lo largo de 36 años.

El capítulo quinto presenta una evaluación de la experiencia: algunos datos que la evalúan a través de la evaluación de los alumnos, y la opinión de maestros, directores y subdirectores. Seguidamente, logros más significativos, dificultades y factores que han favorecido e interferido en la experiencia de capacitación. De esta misma fuente se derivan algunas sugerencias y líneas de trabajo para el futuro.

En los capítulos finales se presentan datos sobre el financiamiento de estas actividades, las estrategias de difusión y alianza. Así como la prospectiva y conclusiones.

Como se decía anteriormente, Fe y Alegría no se libra de un mal que padecemos muchos profesionales, sobre todo en el mundo de la educación: la falta de sistematización. Precisamente por esa razón, la obtención de la información aquí reunida no fue tarea sencilla. Las fuentes a las que hemos recurrido son los folletos y libros con ocasión de los últimos aniversarios; pero de los primeros años prácticamente no se cuenta con documentación alguna. Hemos debido recurrir a las fuentes orales, lo cual ha sido grato, ya que, como suele suceder, los fundadores de la experiencia guardan en sí los testimonios, anécdotas, datos y sabiduría de quien ha recorrido mucho camino. Las entrevistas al Padre Kevin Gallagher, Leonor Romero y al Padre Antonio Bachs fueron fuentes importantes para recuperar la memoria institucional.

Éste es el trabajo que presentamos. Esperamos que sea útil y que honre la visión del P. Vélaz y de tantos hombres y mujeres que han convertido a Fe y Alegría en su mejor forma de servir a los más pobres.

## **1. Fundamentación**

En el Perú, como en muchos países del mundo, la problemática magisterial es grande. La mayor parte de los maestros proviene de sectores populares en los cuales se detecta no sólo una situación económica crítica sino bajo acceso a una educación básica de calidad. Todo ello deviene en una educación superior mediocre que luego no se puede revertir por la falta de recursos y oportunidades.

Además, el avance permanente y acelerado de la cultura deja a cualquier profesional desactualizado y aun desfasado muy rápidamente. Dentro de estos avances se dan descubrimientos científicos que aportan a las ciencias de la educación y le van mostrando nuevos caminos. Surgen necesidades de desmontar rituales pedagógicos convencionales, de “des-aprender”, de “de-construir” para actualizarse, para adaptarse a nuevos criterios, montar nuevas realidades.

La política educativa peruana parece que ignora el rol trascendental que tiene el maestro en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y en la construcción del país, porque no establece disposiciones y condiciones para el crecimiento personal y adecuado desempeño profesional. Se ha olvidado de establecer una política de evaluación permanente del educador que estimule los logros y signifique un control serio y sistemático de la práctica docente.

La superpoblación de egresados de 43 universidades, que cuentan con facultades de educación, y 339 institutos pedagógicos sigue agravando el desfase entre la oferta y la demanda de maestros que necesita el país. Por el inmenso desfase, entre los avances educativos y el estado de la formación inicial que han recibido los docentes que van a trabajar en las zonas urbano marginales y rurales (más acentuado en los últimos), la mayoría de egresados llegan a trabajar con el deseo de transmitir conocimientos, fortalecer el memorismo y brindar una educación uniformizadora, desconectada de las necesidades del país y de las demandas del mundo moderno.

Al mismo tiempo los maestros siguen sufriendo un progresivo deterioro de sus ingresos y de su condición social y profesional. Una de las profesiones peor remuneradas y menos reconocidas socialmente en el Perú es la de educador.

La razón de ser de la formación es la transformación: transformar a los maestros en mejores personas, en mejores docentes.

*“Que el maestro desarrolle una cultura profesional que le posibilite ser agente de cambio individual y colectivo, que sepa qué hay que hacer, cómo hacerlo, por qué y para qué hacerlo, en definitiva, que el conocimiento se traduzca en compromiso, organización que transforma la práctica, la realidad, la vida...”<sup>1</sup>*

Desde sus orígenes, Fe y Alegría no fue ajena a esta situación, si bien en los primeros años el pequeño número de colegios permitió una selección cuidadosa de los maestros. Posteriormente, también desde la oficina central se realizó una sencilla elección de los maestros y, en los últimos años, todos los directores de los colegios y programas realizan directamente la selección de sus maestros. El proceso vivido nos comprueba que el ideal institucional sólo podrá hacerse realidad con maestros que respondan a unas determinadas características.

Fe y Alegría descubrió este desafío y lo enfrentó. Lo viene enfrentando a lo largo de más de 36 años. Por eso son muchas las experiencias que dentro de esta GRAN EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN DOCENTE han podido ser evaluadas, asimiladas y hoy sistematizadas. Sólo así podrán quedar al servicio de otros maestros y otras escuelas.

Como fruto del esfuerzo de tantos años de trabajo incansable, Fe y Alegría comprueba que sus colegios y programas educativos ofrecen una educación de calidad a los niños, niñas y jóvenes más pobres del país. Además, se ha podido brindar valiosos aportes a la educación nacional e, inclusive en Lima y en algunas provincias, los centros de Fe y Alegría han sido y son pilotos, núcleos impulsores de la renovación pedagógica.

---

<sup>1</sup> Fe y Alegría, Separata “El Educador necesario y su formación” p. 3

## **2. Marco orientador**

### **2.1. Propósitos y objetivos de la experiencia**

#### **2.1.1. Propósitos**

Los propósitos concretos expresan el compromiso de Fe y Alegría de brindar al pueblo una educación de calidad para colaborar en el empoderamiento de los educandos y contribuir a la transformación social y ética del Perú. Y una educación de calidad supone, maestros con mística, educadores con una adecuada capacitación científica, pedagógica y técnica. Una educación de calidad, desde la perspectiva de este movimiento, requiere maestros con formación cristiana e interés por su actualización permanente; personas comprometidas con su crecimiento integral, y con la construcción de una sociedad que posibilite una vida más humana y digna para todos los hombres.

#### **2.1.2. Objetivos generales**

Señalamos a continuación los objetivos generales del trabajo con los maestros<sup>2</sup>:

- Integrarlos en la mística y el compromiso del movimiento de Fe y Alegría.
- Fomentarles el descubrimiento del cristianismo como motivación y criterio en un servicio a los sectores marginados de la sociedad.
- Fomentar que experimenten que verdaderamente su profesión sirve para aportar algo vital para el cambio de la sociedad en que viven y de la cual pueden ser “actores” importantes.
- Fomentar el deseo de continua capacitación pedagógica y facilitar dicho dinamismo.
- Promover el conocimiento de su realidad personal, auto valoración y compromiso con su crecimiento personal.
- Transformar su práctica educativa para que colabore con el empoderamiento de los educandos.

Estos objetivos planteados responden a la visión y misión propuesta en la Planificación Estratégica 2001 al 2006. Su visión:

*“Movimiento latinoamericano de educación popular integral, cristiano, que promueve valores de solidaridad, justicia, democracia y excelencia en el servicio que ofrece en los sectores marginados de la sociedad, para promover equidad*

---

<sup>2</sup> Cf.: INFORME: TRABAJO DE FE Y ALEGRÍA DEL PERU CON SUS MAESTROS EN SERVICIO, Líneas generales del trabajo con los maestros, b).

*educativa y colaborar en la transformación social y ética.”<sup>3</sup>*

Para lograr esta visión Fe y Alegría, dentro del grupo de los objetivos estratégicos que se ha planteado prioriza el de “elevar el perfil profesional de los agentes educativos, para asegurar una gestión de calidad, a partir de un clima de relaciones humanas, centrado en la práctica de valores éticos”.

El objetivo estratégico, de elevar el perfil profesional de los agentes educativos, elemento clave para la realización de la visión – misión, responde a una necesidad sentida de Fe y Alegría durante sus 36 años de vida.

Nuestros objetivos de capacitación están orientados a lograr en los educadores el compromiso de transformar su persona y su práctica profesional educador de Fe y Alegría, desde el hacer vida la pedagogía de educación popular. Asimismo, Estos objetivos responden al ideario y a los principios educativos de Fe y Alegría

## **2.2. Perfil ideal del educador**

Cuando nos acercamos a los documentos y a la vida de Fe y Alegría, en cuanto se menciona a los y las docentes, hay una palabra que aparece repetidamente: MÍSTICA. El y la docente de Fe y Alegría deben ser maestros con mística. Con esto se hace referencia a la vocación, la dedicación, el servicio y, en términos generales, al espíritu con el que se asume esta labor. Rosa María Mujica, educadora de gran trayectoria en el país, actualmente Secretaria del Consejo Directivo del Instituto Peruano de Derechos Humanos quien, además, ha sido Secretaria Ejecutiva de la Coordinadora General de Derechos Humanos, concibe al docente como “un trabajador de la conciencia de las personas”;; según sus palabras, “la sociedad entrega a los maestros las personas que el país necesita para construir su futuro.” Semejante rol y responsabilidad implican una exigente formación integral.

Pero la responsabilidad del docente no está sólo en la relación con sus alumnos. Además, implica tener como razón de ser la transformación de los problemas, las deficiencias y las rutinas, y transformarse uno mismo. Por ello, el docente necesita desaprender, deconstruir, criticar profundamente sus concepciones y prácticas. Deberá desmontar la cultura escolar y sus rituales. Deberá construir una subjetividad abierta al cuestionamiento y crecimiento personal, a la crítica reflexiva, al diálogo y la tolerancia.

*La auténtica formación pasa por la liberación individual, grupal y social. Pasa por la persona y su quehacer pedagógico. (Antonio Pérez Esclarín, 2000).*

El perfil ideal del docente de Fe y Alegría señala una serie de características que debe poseer el educador como persona:

---

<sup>3</sup> Fe y Alegría : Planificación Estratégica 2001-05 – Documento de Trabajo, 45-49

- Se conoce, acepta y valora como persona y se compromete con su crecimiento personal integral.
- Se esfuerza por asumir y organizar su propia vida sobre los valores de honestidad, alegría, optimismo, responsabilidad, reflexión, sinceridad, respeto, solidaridad, imparcialidad, búsqueda de la verdad y espíritu de superación.
- Se comunica consigo mismo, con los otros, con la naturaleza y con Dios.
- Muestra habilidades de comunicación, pensamiento lógico, investigación y manejo de nuevas tecnologías.
- Tiene una personalidad definida: autonomía, criterios personales, flexibilidad, capacidad de tomar decisiones y muestra equilibrio emocional.
- Se reconoce como sujeto de vida digna, de ciudadanía responsable y capaz de construir en colectivo la propia historia.
- Muestra interés por el estudio y actualización permanente, maneja herramientas para seguir aprendiendo y a partir de la reflexión construye nuevos aprendizajes de su hacer pedagógico.

Con relación a la misión del educador en la construcción de la sociedad:

- Tiene una visión cristiana del hombre y de la sociedad, significativa para él, que aplica en el proceso educativo donde interviene.
- Se muestra orgulloso y feliz de ser maestro, asume su profesión como una tarea humanizadora y la vive con esperanza.
- Ayuda a los educandos a descubrir a Dios Amor.
- Conoce la realidad personal del educando, el contexto socio cultural, local, nacional y mundial y lo tiene en cuenta en la programación curricular y en las actividades co-curriculares
- Se esfuerza por dar lo mejor de sí, sacar lo más y mejor de los alumnos y se hace responsables de los logros de aprendizaje.
- Conoce y promueve la cultura del pueblo.
- Centra el proceso de enseñanza y aprendizaje en el educando, en su vida real, fomentando el autoconocimiento y propio desarrollo de sus capacidades, intereses y aspiraciones dentro de un marco comunitario y participativo.
- Acepta y asume participar en el proceso de transformación y creación de una nueva cultura y una sociedad diferente.
- Utiliza técnicas, procedimientos y métodos diversos que favorecen la



adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes en los educandos.

- Muestra actitud crítica y creativa en su quehacer educativo.
- Valora y apoya la formación en y para el trabajo de los educandos.
- Trabaja en equipo, coordina y se integra como miembro corresponsable en la gestión educativa del centro y colabora activamente en la vida de la comunidad escolar y en su proyección a la comunidad local.
- Apoya la formación de los padres de familia como padres y ciudadanos.
- Participa activamente con autonomía, libertad y capacidad crítica en las asociaciones magisteriales.

### **2.3. Rol ideal del docente de Fe y Alegría**

En el Movimiento Fe y Alegría, se concibe la tarea educativa como un proceso de acompañamiento, apoyo, estímulo y promoción continua de la autoeducación. Para desempeñar adecuadamente su rol como educador popular deberá esforzarse en:

1. Establecer una relación dialógica, cercana y horizontal con alumnos, padres de familia, compañeros de trabajo e integrantes de la comunidad y crear un clima de confianza, seguridad afectiva y respeto que favorezca la comunicación espontánea, creativa.
2. Promover, según sus posibilidades personales la participación activa de los alumnos en el proceso educativo. Aportar sus experiencias, conocimientos, inquietudes, interrogantes, dificultades para que adquieran el hábito de esforzarse y descubran la importancia de ser agentes activos de su proceso de aprendizaje.
3. Buscar un equilibrio entre el trabajo individualizado, el trabajo en grupo y la realización de proyectos; enseñar a utilizar los instrumentos de investigación: cómo se recoge, ordena, interpreta y critica la información.
4. Promover la investigación participativa, el diálogo, la confrontación, la acción en el pueblo, la reflexión sobre la realidad para después actuar. Estos pasos se convierten en la metodología básica para conocer y comprender la realidad, y descubrir alternativas para transformarla.
5. Rechazar los métodos que hacen la clase pasiva -“la educación bancaria” como denomina Paulo Freire- debido a que no posibilita que los alumnos descubran, investiguen por sí mismos, saquen sus conclusiones, etc. romper la dicotomía en la que unos enseñan y otros aprenden y que se inicie una nueva forma de educación en la que todos aporten sus experiencias.
6. Facilitar, liderar, provocar un proceso de experiencias que favorezcan en el educando la apropiación de los instrumentos teóricos y técnicos del saber.

Estos roles del docente exigen concretar en el desarrollo curricular los siguientes aspectos:

- Identificar y tener presente en todo el proceso educativo metas claras para sus alumnos.
- Proponerse desarrollar habilidades cognitivas, socioafectivas y motrices en todos sus alumnos.
- Seleccionar estrategias en la enseñanza que permitan alcanzar más efectivamente las metas de aprendizaje.
- Motivar a los alumnos que se comprometan activamente en el proceso de aprendizaje.
- Guiar a los alumnos cuando realizan el proceso de construcción o deconstrucción de conocimientos.
- Monitorear cuidadosamente el proceso de aprendizaje de los alumnos para que todos logren un nivel satisfactorio de acuerdo a sus potencialidades.
- Planificar y orientar el proceso de aprendizaje teniendo en cuenta la realidad sociocultural y los intereses y problemas de los alumnos.
- Sentirse responsable de los aprendizajes de sus alumnos. Ello implica organizar actividades diversas para los alumnos que tienen dificultades de aprendizaje y los que un nivel muy superior.

#### **2.4. Enfoques orientadores de la experiencia**

El ideario internacional de Fe y Alegría define este Movimiento como un “Movimiento de Educación Popular Integral”. Los enfoques con los que se ha asumido la experiencia de capacitación docente son los mismos que han enriquecido nuestra propuesta pedagógica.

Los comienzos de la capacitación de docentes coincidieron con una etapa de gobierno que propiciaba una reforma educativa con principios similares. Sin embargo, pocos años después el esfuerzo gubernamental murió sin llegar a cristalizar. En Fe y Alegría, por el contrario, la capacitación de los docentes, los primeros años, fue tomando forma progresivamente, quizá debido, entre otras razones, a que la institución contó entre sus colaboradores, instituciones como IPEDEHP, Tarea, Instituto Pedagógico de Monterrico dedicados a la investigación y propuesta de métodos acordes con una educación liberadora, democrática.

Los enfoques elegidos, posteriormente por el departamento de pedagogía tienen como horizonte una idea base: “la razón de ser de la formación es la transformación del maestro, la transformación de la práctica educativa y la transformación de la sociedad

injusta”. Formar para transformar se convierte en una especie de lema que recorre esta experiencia de capacitación del departamento de pedagogía. Por eso, podríamos decir que el primer enfoque pedagógico, con el que se aborda la capacitación docente es el de la *educación liberadora*, inspirada en el maestro brasilero, Paulo Freire. De allí, la opción por la “educación popular”. La transformación, entonces, no sólo es la de la escuela, los alumnos y sus maestros, sino la de la sociedad. El compromiso es con el proceso histórico de los sectores populares en la búsqueda de justicia y fraternidad. En la línea de Freire, la propuesta educativa debía pasar por una ciudadanía responsable, es decir, la escuela debe orientarse al desarrollo de la capacidad de leer la realidad, tener una palabra propia y “escribir la historia de la liberación personal y comunitaria”<sup>4</sup>.

El segundo enfoque que alimentó nuestra propuesta de formación de educadores fue la *educación personalizada*, que concibe la educación como un proceso de liberación, mediante el cual los educandos van perfeccionando su capacidad de dirigir su propia vida y su compromiso responsable y libre de construir la historia; posibilitando el máximo de compromiso, iniciativa y responsabilidad. Fundamenta su tarea educativa considerando a hombres y mujeres como seres inacabados que tienden a completarse, hacerse autónomos, libres y que llegarán a realizarse como personas con un compromiso individual y comunitario, con esfuerzo.

El enfoque de la educación personalizada implica un proceso educativo centrado en la persona en su relación con el mundo y su actitud frente a la vida. Reconoce tanto el valor absoluto de la persona como sus características de ser único e irremplazable, ser en el mundo, ser con otros, ser libre y autónomo, ser activo y un ser que trasciende a sí mismo. El asumir la riqueza de la educación personalizada no significa dejar de lado los aportes de Freire sino que fueron integrados en su quehacer educativo.

La tercera corriente que alimenta nuestra pedagogía es *el constructivismo* que tiene como premisa que el aprendizaje no es más que la reestructuración interna de los saberes que ya posee una persona sobre un tema determinado, en la medida en que se elabora una cadena integrada por los saberes previos y los saberes nuevos. Lo profesionales, cuyas teorías han servido para enriquecer la experiencia de capacitación docente, son Piaget (Psicología Genética); Brunner (Aprendizaje por Descubrimiento), Ausubel (Aprendizaje Significativo), Vigotski (Interrelación Social con el Aprendizaje).

En Fe y Alegría se afirma:

*“El aprendizaje es un proceso en el que nuestros alumnos construyen los conocimientos, la gran responsabilidad de nuestros docentes radica en promover en niños y jóvenes una participación protagónica, para que partiendo de su experiencia y de los saberes previos, acceda y se apropie de la nueva información, establezca los nexos que modifiquen y amplíen su conocimiento y, sobre todo, haga suyas las estrategias para continuar aprendiendo. Es decir,*

---

<sup>4</sup> Tomado de la Separata “El educador necesario y su formación”

*que la persona aprenda a ser, aprendiendo a conocer y hacer”.*<sup>5</sup>

La *cultura organizacional democrática participativa* es el cuarto enfoque que enriquece nuestra pedagogía de educación popular, porque consideramos que el proceso de construcción de una sociedad democrática debe tener, como criterio orientador, construir una sociedad de convivencia pacífica en la que la vida digna sea posible para todos, en la que prevalezca, sobre cualquier decisión, el respeto por los derechos humanos. Por tanto, el gobierno escolar propiciará procesos permanente para entender la comunidad como algo que está en constante construcción, en el que considera importante el tener en cuenta la diversidad social, entendida como fuente de riqueza, ya que todo orden social democrático está construido por la diversidad y la pluralidad social y cultural.

Este enfoque propone que los colegios de Fe y Alegría vayan caminando hacia el modelo organizacional, hacia un modelo de organización y de gestión por proyectos educativos curriculares, que promueven la calidad educativa a través de la participación de la comunidad escolar organizada en equipos. Este modelo denominado sistemático, comunitario o participativo, se caracteriza por ser un microsistema autónomo y articulado que defiende las autonomías funcionales, fomenta el protagonismo de todos los integrantes de la vida escolar y promueve la negociación y el respeto de las diferencias. En este modelo, las normas el funcionamiento y la calidad de la vida de la escuela no son sólo del interés del director sino que es una tarea que a todos les atañe, interesa e involucra. Los indicadores que mejor definen este modelo son: la autonomía y la descentralización, gestión mediante proyectos, organización escolar por áreas, departamentos comisiones y/o círculos; las diversas estructuras se articulan entre sí mediante proyectos que sistematizan la vida escolar.

El quinto enfoque que enriquece la propuesta de formación y la pedagogía de educación popular es *la interculturalidad*, como modo de proceder e interrelacionarnos unos con otros, en la tarea de construir una nueva cultura de ciudadanía y democracia. La interculturalidad es fundamental, porque la única manera de construir el futuro es asumiendo una actitud de reconciliación sincera con aquellos que, de una u otra forma, resultaron perjudicados, marginados, a fin de quebrar las brechas que nos separan, concibiendo las diferencias como fortalezas que nos enriquecen y una auténtica convicción democrática que busque la equidad sin ningún tipo de exclusión ni discriminación.

Entre los métodos que tenemos que aprender a usar están la lectura de la realidad, la revaloración cultural, el diálogo intercultural o de saberes y la negociación cultural.

La *educación para el trabajo y la producción* son preocupaciones convertidas en líneas que marcan la propuesta pedagógica de Fe y Alegría. En todos sus colegios existen talleres de enseñanza técnica: con ellos se pretende el contacto de los jóvenes con el

---

<sup>5</sup> Lineamientos teóricos y prácticos para la construcción de la propuesta pedagógica de Fe y Alegría, 2002.

trabajo y la producción, como parte integrante de su educación. Por lo tanto, los maestros de Fe y Alegría deben capacitarse también en este sentido.

En el documento final del Trigésimo Congreso Internacional de Fe y Alegría (Quito, 1999) se estableció que educar para la productividad supone también asumir creativamente los nuevos retos del desarrollo y de la cultura tecnológica. Sólo así se evitará que los pobres “sean simples y desarraigados usuarios de la cultura moderna”, o que sean excluidos de ella. Esta debe ser una decisión pedagógica global y no sólo una opción técnica.

La formación en valores es uno de los tres ejes que atraviesa la propuesta y la historia de este Movimiento. Debido a ello las escuelas de este Movimiento debieron responder en la década de los ochenta a la tensa y dolorosa situación de violencia política del país con una propuesta de ‘vida y paz’. Posteriormente, en la década de los '90 se hizo necesaria la ‘educación ciudadana’. Si revisamos los contenidos de los talleres de capacitación, encontraremos que un gran porcentaje de ellos está dedicado a los temas de formación personal, vinculados a los valores democráticos.

Nuestra experiencia de capacitación ha ido recogiendo los aportes de la reflexión acción en el quehacer educativo de los integrantes del equipo de capacitación y los aportes de los directivos y maestros de Fe y Alegría

### **3. Antecedentes y origen de la experiencia**

Desde el inicio del Movimiento Fe y Alegría en el Perú, se comprueba que era imprescindible contar con un personal que hiciera posible la obra. Entre las metas planteadas, allá por el año 1966, ya estaba la de “formar grupos activos de cooperadores”. Estos cooperadores deberían:

1. Democratizar la educación popular, dando enseñanzas con toda la extensión posible a los niños, jóvenes y adultos de las clases populares más necesitadas, sin distinción de raza, sexo o creencias religiosas. Esmerándose en formar hombres que, acatando el orden moral, obedezcan a la autoridad legítima y sean amantes de la genuina libertad; hombres que juzguen las cosas con criterio propio a la luz de la verdad, que ordenen sus actividades con sentido de responsabilidad, y que se esfuercen en secundar lo verdadero y lo justo, asociando gustosamente su acción con los demás.
2. Promover, crear y mantener en funcionamiento centros educacionales de toda índole, centros recreativos, centros de ayuda, centros de acción social y cualesquiera otras obras en provecho de las clases populares.
3. *Formar grupos activos de cooperadores de su obra educacional y social.*
4. Interesar a los empresarios y a las demás personas vinculadas con los sectores

económicos y sociales del país en el desarrollo integral del hombre de nuestra patria y en el bienestar de nuestra comunidad nacional, mediante nuestros métodos de educación popular integral.

5. Tratar de crear condiciones favorables a la democratización de la enseñanza y al pleno ejercicio del derecho de los padres a elegir con verdadera libertad las escuelas u otros medios de educación de sus hijos, sin que la autoridad civil les imponga, ni directa ni indirectamente, gravámenes injustos que coacten esa libertad de elección. Para ello, se propugnará la justicia distributiva en la aplicación de las ayudas públicas a todos los alumnos, sea cual fuere el plantel elegido libremente por los padres de familia, según su propia conciencia, para la educación de sus hijos.
6. Promover, fomentar y educar para el conocimiento de la realidad nacional y la solución de sus problemas en el orden cultural, educacional y social; y,
7. Promover, fomentar y educar para el desarrollo comunal.

En 1986, después de 20 años, se añade:

1. La creación y mantenimiento de centros educacionales.
2. La formación cristiana y educación integral de sus alumnos.
3. Estudiar y difundir los resultados de las investigaciones de los problemas educacionales del Perú.

Fe y Alegría del Perú inicia en abril de 1966 su actividad educativa en Lima, simultáneamente con los cinco primeros colegios de Fe y Alegría: el de Valdivieso (N°1) y el de Condevilla (N°2), ambos en el distrito de San Martín de Porres; el de Pamplona (N°3) en San Juan de Miraflores; el de mujeres (N°4) y el de varones (N°5) en Chacarilla de Otero, distrito de San Juan de Lurigancho. Todos dedicados a la educación primaria y en lugares a los que “no llegaba el asfalto”. El Padre Bachs diría años después:

*“Mucha gente creyó que era una locura empezar tantos colegios al mismo tiempo, en terrenos demasiado grandes, sin mobiliario. Pero, Fe y Alegría contaba con un capital muy valioso: un equipo de personas con mucha ilusión de impartir una buena educación a los más pobres, con toda la experiencia de Venezuela y con el corazón de la opinión pública que estaba dispuesta a colaborar”.*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Fe y Alegría. 1999. “De la chispa al incendio”. La historia y las historias de Fe y Alegría, edición Federación Internacional Fe y Alegría, pag. 139.

Dos años después, el número de colegios se elevaría a trece, algunos de educación inicial y educación secundaria. Todos ellos en las zonas más necesitadas de la capital.

Si bien la razón de ser de la educación son los alumnos y las alumnas, en ninguna parte del mundo es posible pensar en organizar centros educativos sin contar con los maestros y las maestras. El grandioso sueño del P. Vélaz, el ideario de Fe y Alegría, se quedaría solamente en maravillosos y buenos deseos si no se contara con hombres y mujeres radicalmente decididos a hacerlos realidad a través del desarrollo de su labor profesional.

Y en el Perú, así como en otros países, la cantera de la que se nutre Fe y Alegría para hacerse cargo de sus alumnos y alumnas son maestros y maestras sencillos: hijos de su tiempo y sus circunstancias, generalmente con sueldos pequeños y grandes problemas económicos que absorben su atención.

Gracias a un convenio firmado entre el gobierno y la Oficina Nacional de Educación Católica (ONDEC) en 1966 el Ministerio de Educación proporcionaba plazas de profesores del servicio estatal. Por ello, apenas se creaba la escuela el Ministerio enviaba a los profesores, sin ninguna evaluación ni control. Este aporte estatal fue causa también de varios problemas: 1) en la mayoría de casos el personal mostraba muchas deficiencias tanto profesionales como humanas; 2) se trataba de docentes sin ninguna identificación con la mística del Movimiento.

Por estas razones, Fe y Alegría, desde sus inicios en 1966, vio la necesidad de seleccionar el personal, dentro de las posibilidades que brindaba el convenio.

*“Como ya había previsión de colegios y aulas, en el verano de 1968 se abrió una convocatoria pública. Se presentaron casi 400 profesores para ocupar las 35 plazas en concurso. En primer lugar, se sometían a una prueba escrita y a un test psico-técnico. Si aprobaban ambos, entraban a las entrevistas. Al Ministerio de Educación se le remitía una lista con los profesores seleccionados, para que realizara el nombramiento. Un aspecto importante de este sistema fue que los profesores tenían mayor mística e identificación. Sentían que eran parte de Fe y Alegría y no que ocupaban una plaza en cualquier escuela...”<sup>7</sup>*

Así el P. García Solaz, director general desde 1967, pudo contar con un personal docente más calificado, más cercano y familiar.

Y es que el problema del maestro peruano no es sólo un problema salarial, es un problema de dignificación. Al maestro peruano la sociedad no sólo no le reconoce su labor, sino que es el propio Estado y las entidades públicas las que no le dan su lugar.

---

<sup>7</sup> Fe y Alegría. 1999. “De la chispa al incendio”. La historia y las historias de Fe y Alegría, edición Federación Internacional Fe y Alegría. Pag. 145.

El Dr. Andrés Cardó Franco, notable educador, va más allá. Él dice:

*“... el problema nace en la selección y formación de los maestros. Y aquí no sólo son responsables, como se ha mencionado, los institutos pedagógicos, sino las universidades. Las universidades que tienen facultades de educación y que no dan una buena formación. Si pudiera comparar los institutos pedagógicos medianos con algunas universidades que sí dan títulos académicos, apostarí por una maestra que sale de un instituto pedagógico, con una formación que, con todas sus deficiencias, creo, es más seria. En algunas universidades particulares del país se ha comercializado con la formación del magisterio, pues hasta dan cursos por correspondencia para profesionalizar maestros cuando ni siquiera tienen una facultad de educación...”<sup>8</sup>.*

Todo esto lleva a que la carrera magisterial esté cada día más devaluada, menos apreciada. En consecuencia, es importante que la formación del magisterio incida en dos aspectos fundamentales: los contenidos y los valores. Fe y Alegría necesita maestros y maestras con otro enfoque, lo cual lleva al Movimiento no sólo a seleccionar cuidadosamente a su personal sino a dedicar especiales cuidados a su actualización profesional y a su formación personal.

A partir de 1970 se realizaron con alguna frecuencia reuniones entre directoras y directores para compartir e intercambiar experiencias. En 1972, el Congreso Internacional de Fe y Alegría, realizado en Lima, fue una magnífica oportunidad para tomar conciencia de la identidad de la institución como movimiento de educación popular y la necesidad de fortalecer la conciencia crítica en los alumnos.

En 1973, viéndose la necesidad de enfrentar los grandes desafíos de la realidad educativa peruana, se inició el trabajo de capacitación con la llegada del P. Gallagher a la oficina central. El énfasis del trabajo de capacitación estuvo puesto en fortalecer la conciencia crítica de los alumnos(as) en relación con la realidad nacional, por ello se cuidó de interesar a los docentes en esta línea pedagógica.

Al inicio, la tarea del P. Kevin Gallagher estuvo fuera de la oficina: visitaba los colegios y proponía estrategias para mejorar la calidad de la enseñanza.

*“Era difícil hacer, organizar cursos –recuerda el P. Gallagher- porque en 1973 los profesores estaban en cursillos del Núcleo Educativo, y así siguió hasta 1979...”<sup>9</sup>*

Desde 1979, el P. Gallagher comenzó un trabajo más sistemático a través de los cursillos

---

<sup>8</sup> Cf. Intercampus, “Educación en crisis”, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico- Fe y Alegría, 1992, Comentarios de Andrés Cardó, p.66

<sup>9</sup> Fe y Alegría. 1999. “De la chispa al incendio”. La historia y las historias de Fe y Alegría, edición Federación Internacional Fe y Alegría pag. 141



de verano. Se establecieron metas para la capacitación, se procuraba que el profesorado conociera no sólo la realidad social, sino las características psico-evolutivas de los alumnos y se identificara con el mundo personal del niño y con su ámbito económico, social y cultural.

El caminar difícil de los primeros años estableció una base que ha animado el caminar lento y seguro de mejoramiento docente en las dos décadas siguientes.

*“...Algunos de estos elementos fueron la responsabilidad de los maestros, el sentido de la disciplina y orden, el ambiente religioso, el clima educativo y espíritu de los colegios...”<sup>10</sup>*

En 1984, al incorporarse María Leonor Romero (Lala) se constituyó el departamento pedagógico de la oficina central quien aportó al Movimiento y a la capacitación docente en especial, su principal preocupación: “fortalecer en el maestro su vocación integral y su actualización pedagógica para que realice su quehacer educativo con eficiencia y gozo”. Y se comenzó a trabajar desde diversas dimensiones que se integran e interrelacionan entre sí.

En los primeros años, el departamento de pedagogía (1984 y 1985) se enfocó hacia la formación de docentes. Hacia 1986, se inició un trabajo más sistemático con los subdirectores de los colegios de Fe y Alegría, a quienes se les llamó también ‘coordinadores pedagógicos’; y hacia 1995 con los directores. Por ello, además del ‘Encuentro Nacional de Directores’, se organizan durante el año reuniones de capacitación e información en diversas zonas del país: se dan los primeros pasos para que los directores trabajen en redes.

Como síntesis, podríamos concluir que la capacitación docente no se inició y desarrolló como un proyecto puntual si no que ha sido una línea permanente de acción que inicialmente respondió a las necesidades educativas de los maestros y de los alumnos y, posteriormente, pasó a ser una tarea sistemática y estructurada

#### **4. Etapas o hitos de la experiencia**

Si miramos panorámicamente, durante estos 36 años, la experiencia de capacitación docente en los centros educativos de Fe y Alegría del Perú, podemos hablar de hitos marcados por el ritmo interno de la institución e hitos marcados, desde el exterior, por la coyuntura y los “aires” pedagógicos.

---

<sup>10</sup> Fe y Alegría. 1999. “De la chispa al incendio”. La historia y las historias de Fe y Alegría, edición Federación Internacional Fe y Alegría, pag. 154-155.

**Primera etapa 1966-1972: educación para los más pobres:** entre los años 60 y 72 la cobertura educativa en nuestro país fue insuficiente porque la obligatoriedad de la educación formal era real sólo en las grandes ciudades que contaban con infraestructura educativa, no así en las pequeñas ciudades ni en las barriadas, que se incrementaban en estos años por la migración del campo a la ciudad. Es en este contexto donde nació Fe y Alegría en el Perú para que los niños y jóvenes de las barriadas de Lima pudieran beneficiarse del derecho a la educación.

En esta primera etapa de vida de Fe y Alegría en el Perú, como no contó con un responsable de la formación y capacitación de profesores, el equipo directivo de la oficina central asumió la tarea de enamorar a los docentes y directivos con la propuesta de una educación para los pobres. Para fortalecer el compromiso con la educación, se generó en cada uno de los centros un clima de relaciones humanas positivas y de una fuerte conciencia de pertenencia a la familia de Fe y Alegría.

En una entrevista, el padre Antonio Bachs, quien fue director general de Fe y Alegría durante dos décadas, recuerda con calidez y ternura algunas experiencias vividas durante los primeros años de presencia en el país:

*“Cuando ingresaban, los profesores a Fe y Alegría firmaban un contrato en el que se comprometían a trabajar con el espíritu de la Institución y realizar su labor profesional en doble turno, a diferencia de otros colegios estatales que ya laboraban en un turno único.*

*Para mantener sólido el compromiso asumido y el sentido de pertenencia, los directivos manteníamos con cada docente una relación muy cercana, conocíamos a cada uno por su nombre, sus cualidades y problemas, los orientábamos en decisiones importantes de su vida. También organizábamos paseos recreativos a Oxapampa, San Mateo, etc. Y, a fin de año, íbamos todos los miembros de la familia Fe y Alegría a Sta Eulalia.*

*Esta cercanía favoreció el compromiso de educar a los pobres. Por ejemplo, un grupo de docentes de Collique brindó gratuitamente servicio educativo a los adultos y jóvenes que no podían asistir de día por ser trabajadores. Esta experiencia fue el germen del “Fe y Alegría N° 07, colegio perteneciente a la modalidad de adultos. Asimismo, muchos profesores sensibilizados con la educación de los más pobres dieron generosamente su tiempo y esfuerzo para difundir el nuevo colegio, buscar alumnos, apoyar en la colocación de esteras y recolección de ladrillos, cajones, muebles en desuso para equipar el nuevo colegio”<sup>11</sup>.*

En 1972, se organizó la primera reunión de directores de los colegios, para compartir, intercambiar experiencias, buscar soluciones a problemas y dar a conocer avances de la institución. Esta rica experiencia fue la base para los futuros encuentros nacionales de directores que se realizan cada año.

---

<sup>11</sup> Entrevista al P. Antonio Bachs, realizada por Lala Romero.

En este período, como dice el folleto de los 25 años de Fe y Alegría en el Perú, en los primeros años de su caminar, no se prioriza la línea pedagógica... “porque necesitó establecerse y organizarse, y porque carecía de medios económicos para apoyar la orientación y capacitación profesional de los docentes”<sup>12</sup>

**Segunda etapa 1973 – 1983: inicio de la formación de los maestros.** En esta etapa el Perú vivió una de las reformas educativas más significativas que puso en marcha el gobierno militar del momento. Los maestros eran convocados a un “re-entrenamiento”, que consistía en varias semanas de estudio y análisis de la realidad nacional y una semana de actualización pedagógica.

La reforma de esta etapa lanza un perfil de hombre y un sistema educativo que busca las cuatro “C”: comunitario, crítico, creativo y comprometido; es decir, se proponía fortalecer la conciencia crítica en relación con la identidad nacional, el desarrollo de la creatividad y el compromiso con el país. Sin embargo, esta reforma no prosperó.

Estos años estuvieron signados por la “educación liberadora”, legado valiosísimo del educador brasileño Paulo Freire, con la cual se identificaba, y se sigue identificando la institución; asimismo, por las luces y orientaciones del documento de Medellín que decía: “lucha contra las servidumbres culturales, sociales, económicas y políticas que se oponen al desarrollo”<sup>13</sup>.

En esas circunstancias, llega a Fe y Alegría el padre Kevin Gallagher (año 1973), a quien se le encargó la responsabilidad de la orientación pedagógica de los docentes. El padre Kevin inició con cariño y dedicación la difícil tarea de enfrentar los grandes desafíos de la realidad educativa.

En los primeros años, el P. Gallagher se dedicó a visitar los colegios y a proponer algunas estrategias para mejorar la calidad de la enseñanza. Al ser entrevistado, el P. Kevin Gallagher nos dice que lo que él tuvo claro desde los primeros años fue la necesidad de innovar las escuelas en cuanto a sus métodos. Él nos habla de la escuela activa, en contraposición a una tradición de clase magistral en la que fueron formados los maestros.

En 1981 se inició un trabajo más formal, desde los cursillos de verano como espacios más prolongado de capacitación y de intercambio de experiencias que implican el acercamiento de maestros de diferentes centros y realidades; se establecieron metas para esos talleres de formación, con énfasis en el conocimiento de la realidad social y las características sico-evolutivas de los alumnos para que los maestros se pudiesen identificar con el mundo personal del niño y con su realidad económica, social y cultural.

En esta época se contó también con el apoyo de la H. Shona García quién colaboró con los docentes de nuestros colegios en la elaboración de los carteles de alcances y

---

<sup>12</sup> Folleto “Fe y Alegría 25 años, construye la Vida y la Paz”

<sup>13</sup> II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, Medellín, Setiembre de 1968.

secuencias de contenidos de cada una de las líneas de acción; así nos lo dice el P. Kevin:

*“... la inmensa mayoría de los profesores, aún en secundaria, no tenía un dominio académico-intelectual de su curso. Era muy difícil para ellos porque no tenían una visión de conjunto. Entonces, trabajar con carteles les ayudó mucho porque eso les obligaba a empezar. En general, era una cosa positiva... Nuestro sistema de carteles empezó a aparecer en todas partes del departamento (Cusco). Por fin, cuando el Ministerio publicó por primera vez un cartel de alcances y secuencias en matemáticas, era prácticamente el cartel de alcances y secuencias que habíamos trabajado con Shona y también en dos colegios del Cusco. Había pasado del Cusco al Ministerio de Educación..”<sup>14</sup>.*

**Tercera etapa 1984 – 1990: formación y capacitación para la educación personalizada – popular de docentes.** Esta etapa coincide con la presencia de grupos terroristas en Lima y ciudades provincianas grandes. Poco tiempo antes, el terrorismo se había subestimado porque sólo afectaba a zonas alejadas y muy pobres. La percepción real, en las organizaciones de gobierno y en las clases medias y altas, de los graves niveles de violencia estructural, y de la violencia generada por grupos armados (Sendero Luminoso y MRTA) que sometían al país, así como la necesidad de enfrentar tan difícil situación, llevaron al gobierno a tomar medidas orgánicas: la suspensión de garantías, el toque de queda, el control militar de las ciudades, etc.

Coincidentemente, en esta época, la presencia de Fe y Alegría había crecido ya en muchos departamentos del país (30 colegios). Ante este crecimiento, y consciente, tanto de la situación injusta en que vivía el pueblo como de la desorientación ideológica de algunos maestros, el equipo directivo nacional de Fe y Alegría asumió la decisión de constituir el departamento de pedagogía.

En esas circunstancias, se solicitó a María Leonor Romero Ochoa, directora del colegio Fe y Alegría N°17 de Villa El Salvador que pasara a formar parte del primer equipo pedagógico nacional para trabajar, junto con el P. Kevin, en la tarea de animar y ayudar a los docentes de los colegios de Fe y Alegría capacitándolos y monitoreando el quehacer pedagógico a partir del enfoque de educación personalizada – popular.

El equipo directivo de Fe y Alegría eligió este enfoque, experimentado por el Fe y Alegría N° 17, porque había incluido en su propuesta los aportes de la educación popular de Freire, de la educación personalizada y los alcances de la reforma educativa peruana del año 72. La experiencia de este centro se generó gracias a la orientación pedagógica de la institución teresiana. Esta Institución dirigía el colegio y el Centro de Formación Magisterial de la Universidad Católica. Los egresados de este Centro decidieron verter su formación académica y compromiso social en una experiencia educativa en la incipiente zona marginal, surgida a partir del desalojo de los pobladores de Pamplona.

En esta etapa, se inicia de una forma sistemática la capacitación y acompañamiento de

---

<sup>14</sup> Entrevista realizada al P. Kevin Gallagher, S.J., por Mirtha Villanueva y Martha Glave, el viernes 7 de junio del 2002.

los maestros. Se ofrecen cursos de verano, talleres y jornadas en los colegios desde el enfoque de educación personalizada popular: orientación de la programación curricular con la elaboración de carteles de alcances y secuencias de contenidos, y visitas de monitoreo a los docentes en las aulas.

Otro momento importante, como institución, es el de la elaboración del perfil del alumno y del maestro, así como del ideario internacional de Fe y Alegría (1984). Estos documentos sirven de brújula y referente para la tarea de capacitación y para cualquier actividad que se emprendía.

La singularidad de este periodo fue la organización de los cursos de verano, ya mencionados. En ellos participaron, conjuntamente, los docentes de Fe y Alegría y de los colegios de la Compañía de Jesús de Lima y provincias. “Esta experiencia fue enriquecedora porque permitió a profesores de colegios públicos y privados, de diversos niveles económicos, compartir experiencias y reflexionar desde su práctica”.<sup>15</sup>

En esta etapa el departamento concibe su labor de la siguiente manera: “acompaña a los docentes en el redescubrimiento del valor de su vocación, apoya el desarrollo de sus potencialidades y despierta la inquietud por su actualización, para que realicen su misión como servicio evangelizador y como tarea de promoción social.”<sup>16</sup>

Para lograr la meta señalada, el departamento de pedagogía trabajó en cuatro dimensiones que se integraban e interrelacionaban:

1. Dimensión motivacional: se propone que los maestros se sientan parte de la gran familia de Fe y Alegría, trabajen con mística en su aula, en la gestión educativa del centro educativo y su proyección a la comunidad, y que sean capaces de gozar y sentirse realizados en todo el quehacer educativo.
2. Dimensión pedagógica: se quiere lograr que todos los docentes sean capaces de acompañar y facilitar el protagonismo de los educandos y de aplicar las técnicas que ayuden a los alumnos a sentir que son capaces de dirigir su propia vida, de afrontar dificultades, de resolver problemas, de luchar para salir adelante y plantearse la tarea inmensa de construir una sociedad más justa. Y también, fomentar en los maestros el deseo de una continua capacitación pedagógica.
3. Dimensión cristiana: se propone una integración del compromiso profesional y cristiano del docente, y que descubra fundamentos para vivir su opción por el evangelio en los sectores populares.
4. Dimensión humana: se requiere promover en el maestro el conocimiento de su realidad personal, el reconocimiento de su dignidad y valor como persona y el compromiso con su crecimiento integral. Se apoya también su formación afectivo-

---

<sup>15</sup> Entrevista realizada a Leonor Romero.

<sup>16</sup> Entrevista realizada al P. Kevin Gallagher, S.J., por Mirtha Villanueva y Martha Glave, el viernes 7 de junio del 2002.

sexual, socio-política, moral y ética profesional.

Como características del trabajo de formación y capacitación de esta época se experimentó lo siguiente:

- Se tuvo muy en cuenta el rol determinante que tiene *la persona del maestro* en el trabajo educativo y en la relación con los estudiantes. Por ello, todo el proceso de formación y capacitación estuvo orientado a dar énfasis al desarrollo humano, desde el fortalecimiento de su vocación, educación en valores, además de la actualización pedagógica.
- Se capacitó para *una enseñanza activa participativa* que promovía el protagonismo del alumno como agente de su crecimiento personal integral.
- Se priorizó mucho en la formación de los docentes *el desarrollo de habilidades lectoras y de producción de textos y la capacitación para el conocimiento y aplicación de una propuesta de lecto escritura* para los primeros grados de primaria (Lesmes). Esta característica responde a la comprobación de las debilidades de la formación inicial que recibían los docentes en algunas universidades e institutos pedagógicos, que no tomaban en cuenta el desarrollo de habilidades de lectoescritura de los alumnos que ingresaban a sus centros.
- Se coordinaron fuerzas con instituciones y educadores especializados (CEDHIP, Tarea y el IPEDEHP).
- Se dio el primer paso colectivo ( 1984) para aportar, desde el Perú, a la construcción del ideario internacional. En los años siguientes, se trabajó la interiorización de este ideario en todos los colegios de Lima y provincias.

**Cuarta etapa 1991–1998: formación y capacitación para una educación personalizada de docentes, directivos y padres de familia.** Durante la década del 90 el país vivió los rezagos de la fuerte situación de violencia anterior; perdió fuerza la dimensión política de la educación, porque toda labor o trabajo organizado que buscara el empoderamiento de los jóvenes, las mujeres y hombres marginados se asociaba a una acción o una concepción ideológica muy próxima a la de los grupos armados. Esta realidad generó un cierto repliegue de la formación de los docentes desde el enfoque de la educación popular. La presión, el miedo que vivieron las organizaciones, instituciones educativas de tipo popular impidieron que se viviera con fuerza la reflexión del trabajo educativo para la transformación de la realidad.

Sin embargo, en esta etapa la presencia de Fe y Alegría sigue creciendo en los sectores populares. Hay algunos cambios en el personal del departamento de pedagogía. A finales de 1995, el P. Kevin deja de trabajar en Fe y Alegría. El P. Jaime O’Leary trabaja en el departamento desde 1996 hasta 1998. En setiembre de 1997, llega al departamento un cooperador español para apoyar esa tarea hasta finales del 98.

**Esta etapa se caracteriza por:**

- Realizar una sistemática identificación de las expectativas de los docentes, de las necesidades educativas de los alumnos, de las dificultades que tienen los educadores en la aplicación de la propuesta pedagógica y de un análisis de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el contexto para poder responder con mayor eficiencia.
- Brindar mayor atención prioritaria y continua a los coordinadores pedagógicos. Se toma conciencia que sin un acompañamiento cercano los educadores que han recibido capacitación dejan de lado los aportes descubiertos para poner en práctica lo que sus maestros hicieron con ellos: enseñanza tradicional, docentes como centro del proceso de enseñanza.
- Seguir profundizando con todos los centros el ideario Internacional. En esta etapa, además de ser una meta del departamento hacer vida el ideario, los directores asumen la responsabilidad de trabajarlo ellos mismos en sus centros.
- Potenciar en los directores el conocimiento, reflexión y profundización de la propuesta pedagógica para que puedan acompañar con seguridad, eficiencia y entusiasmo su aplicación.
- Utilizar la propuesta pedagógica de Fe y Alegría como línea orientadora del quehacer pedagógico de los colegios y para orientar los cursos talleres, jornadas de actualización, capacitación del verano y dentro del año escolar.

El departamento de pedagogía de Fe y Alegría Perú en los últimos años (1995-1998) es consciente de la necesidad de enfatizar el trabajo desde un enfoque de la educación popular: “concebimos la educación popular como un conjunto de procesos que posibilitan la autoeducación, la construcción de conocimientos, el desarrollo de actitudes y habilidades para fortalecer la identidad, los valores y autonomía del sector popular y el rol protagónico que le corresponde al pueblo en la historia ”.<sup>17</sup>

**Quinta etapa 1999 – 2002: formación de educadores para la innovación educativa.** Los últimos avances tecnológicos y científicos de los inicios del tercer milenio, la credibilidad ganada ante el Ministerio de Educación y otras instituciones educativas, así como el reconocimiento de la población, han llevado a Fe y Alegría a terminar de definir su propuesta pedagógica y publicarla. Además, han llevado al Movimiento a profundizar la propuesta de formación de educadores, que recoge los aportes de la investigación educativa actual y sistematiza la valiosa experiencia de capacitación de estos años. Con ello se podrá responder al desafío de lograr mayor presencia e impacto en la política educativa nacional y seguir elevando el nivel de aprendizaje de los alumnos.

Fe y Alegría del Perú ha logrado una imagen respetada en la sociedad civil. Sus colegios

---

<sup>17</sup> Fe y Alegría del Perú (1996) “Fe y Alegría, 30 años al servicio de la educación”, Primera edición, pág. 33.

han alcanzado los indicadores de logro que caracterizan a nivel mundial a las escuelas exitosas. Ha demostrado su calidad de gestión institucional y pedagógica en los resultados de aprendizaje y en la formación en valores que logran los alumnos. Todo ello, más la mística y entrega generosa de los maestros, su formación permanente, entre otros, nos impulsa a hacer realidad las decisiones nombradas.

La propuesta pedagógica ha sido un proceso de construcción colectiva de varios años del equipo pedagógico y del equipo de coordinadores de los colegios. Ella incorpora la riqueza de la experiencia vivida, los aportes de diferentes enfoques como el constructivismo, educación personalizada, educación popular, cultura organizacional e interculturalidad. Estamos convencidos de que será orientadora del quehacer educativo de los próximos años y un aporte significativo al sistema educativo nacional.

El Plan de Formación, últimamente replanteado, toma en cuenta las experiencias de éxito en los procesos anteriores de formación de educadores, los aportes de los programas de formación de la Federación Internacional de Fe y Alegría y otras instituciones, los últimos avances en este ramo, el diagnóstico realizado con los docentes, las nuevas necesidades de formación de los educadores ante las demandas del mundo del trabajo, la presencia de modernas tecnologías de comunicación e información. Uno de los objetivos del Plan de Formación es garantizar la aplicación de la propuesta pedagógica en todos los colegios, centros y programas de la red nacional.

Los retos planteados a nivel educativo demandan el incremento significativo del departamento en recursos humanos y económicos. La conformación de un equipo con siete miembros ha permitido lanzarnos a un proceso agresivo de formación – capacitación y acompañamientos a todos y cada uno de los colegios de Lima y provincias, como mínimo dos veces al año, y la atención sistemática a los directivos de los colegios. Una de las luces orientadores de este nuevo paso fue el iniciar el proceso de planificación estratégica, en este período.

En 1999 y en el 2000 se integra la dimensión motivacional dentro de la pedagógica. Pero se añaden la dimensión sociopolítica, y la dimensión en gestión institucional, que se trabaja con los directivos de los colegios<sup>18</sup>. De modo, que en esta etapa se trabajan cinco dimensiones.

1. Dimensión humana: como ya se dijo, busca apoyar en los educadores el desarrollo humano integral, desde el conocimiento, aceptación de su realidad personal y reconocimiento de su dignidad y valor como persona y el compromiso con su crecimiento integral.
2. Dimensión pedagógica: quiere lograr que los educadores mejoren su capacidad de enseñar, desde el desarrollo de habilidades y una cultura profesional que le posibilite ser un buen formador de personas, un auténtico agente de cambio individual y colectivo; además, promover la identificación con la Propuesta

---

<sup>18</sup> Fe y Alegría del Perú (2000) Planificación estratégica. Departamento de Pedagogía.



Educativa de Fe y Alegría, la autorealización personal y profesional desde el desempeño de su rol protagónico como formador de personas, agente activo en la gestión del centro y comprometido con la transformación de la sociedad.

3. Dimensión cristiana: se propone que asuman el desafío de la evangelización de la cultura, que centren el proceso pedagógico en el desarrollo de la persona para que los educandos asuman su responsabilidad de hacer crecer sus capacidades o dones, para ponerlas al servicio de los demás y propiciar la acción y compromiso con el entorno.
4. Dimensión sociopolítica. se propone una cultura del ejercicio ciudadano desde una lectura continua de la realidad, a partir de los intereses de las mayorías, la convivencia democrática y el compromiso de transformación del entorno natural y social.
5. Dimensión para la gestión directiva: promueve una gestión directiva compartida y democrática que propicie la participación de los docentes y tome en cuenta sus opiniones y sugerencias en decisiones importantes, sin negar que existen diferentes niveles de participación y autonomía. Orientada desde una direccionalidad que se construye en conjunto y propicia la unidad a partir de la diversidad.

Este trabajo desde diversas dimensiones en los años pasados ha permitido al departamento de pedagogía perfilarlas aún más en el año 2001: las dimensiones humana, pedagógica y político-socio cultural han sido integradas, porque la persona es un todo único: no está conformada por estancos separados. Además, debido a que esas dimensiones son complementarias: al trabajar una se nutren las otras, aunque uno no se lo proponga. Nos interesa consolidar a toda la persona como ciudadano y no sólo mejorar su calidad profesional. Finalmente, las dimensiones que se trabajan desde el año 2001 pueden describirse de la siguiente manera:

1. Dimensión humana: este eje permite asumir al docente como persona, su historia, sus potencialidades y limitaciones físicas, psíquicas, su realidad familiar, la etapa de desarrollo humano (juventud, adulto, adulto mayor), y capacitarlo para que tenga una vida que le satisfaga y pueda enfrentar con madurez las dificultades que se le presenten y los retos para mejorar su persona.
2. Dimensión pedagógica: este eje quiere suplir las deficiencias de la formación inicial que han recibido muchos educadores; pero no sólo eso, también garantizar el desarrollo de habilidades, actitudes y saberes. Así serán capaces de realizar con eficiencia, entusiasmo y satisfacción la apasionante tarea de enseñar, orientar el desarrollo integral de los educandos, organizar el centro educativo, mejorar el estilo de relaciones con la comunidad local y recrear e innovar su praxis educativa desde nuestra propuesta pedagógica de educación popular.

Desde esta propuesta afirmamos la necesidad de apoyar la realización integral de los educadores y así contribuir a la revaloración de la carrera magisterial. Queremos contar con profesionales críticos, reflexivos, con responsabilidad sobre los

resultados de su desempeño, con capacidad de plantear alternativas pedagógicas y participar asertivamente en las decisiones educativas en los niveles y ámbitos en que les corresponda actuar.

3. c) Dimensión socio político cultural: esta dimensión refuerza nuestra perspectiva de que el trabajo del maestro no se queda sólo en el ámbito escolar sino que lo trasciende. Ello implica acompañarlo en el desarrollo de capacidades que le permitan vivir sus deberes y derechos ciudadanos, así como su responsabilidad y compromiso en la transformación ética, política y social, en el contexto en donde se desempeña.

La propuesta de promoción y formación profesional, que incorpora la dimensión ciudadana de los maestros, se compromete a potenciarlos como promotores de derechos, especialmente del derecho a una educación de calidad para todos; a favorecer el desarrollo de las habilidades necesarias para establecer alianzas con otros actores y organizaciones sociales, para mejorar las condiciones de educabilidad en el aula, en la escuela y en la comunidad local.. La propuesta toma en cuenta, también, promover adecuadas condiciones de vida, de trabajo y desarrollo profesional de los docentes, especialmente en las zonas más afectadas por la pobreza. Pretende también apoyar a los educadores en su tarea de orientadores, mediadores y formadores de los educandos como ciudadanos democráticos.

Esta quinta etapa se caracteriza por :

- Ampliación de la cobertura de los cursos de verano. incremento de la cantidad de jornadas y talleres pedagógicos de acuerdo con las necesidades de cada colegio. Aumento de número de visitas de seguimiento a los directores y coordinadores pedagógicos y a los docentes en sus aulas.
- Medición de la calidad educativa desde los resultados de aprendizaje y los procesos educativos. La medición de calidad de resultados de aprendizaje se ha realizado en los últimos años (1999, 2001, 2002) a través de la aplicación de pruebas de comprobación de habilidades y subhabilidades básicas en lógico matemática y comunicación integral. Definimos estas áreas porque fundamentalmente en ellas se desarrollan las habilidades que permiten seguir aprendiendo e integrarse exitosamente en la sociedad, como protagonista del cambio social. La medición de los procesos educativos se realiza varias veces al año utilizando diversos instrumentos como fichas de observación, entrevistas, revisión, evaluación de la programación curricular, las pruebas o exámenes que los docentes emplean para constatar resultados de aprendizaje de los alumnos etc.
- El incluir en la capacitación de los directivos aspectos de gestión pedagógica e institucional.
- En relación con el equipo del departamento: planificación conjunta del Plan

Operativo Anual de formación de educadores y evaluación del mismo, así como auto, co y heteroevaluación del equipo; organización de reuniones para la planificación, ejecución y evaluación de los eventos de capacitación y para informarnos del caminar de la Institución y del departamento, en particular; realización de círculos de estudio e interaprendizaje para la actualización permanente, unificación de criterios y planteamiento de nuevas alternativas y estrategias.

- Trabajo más coordinado con las áreas de técnica y pastoral para apoyar y fortalecer la formación pedagógica de los maestros de educación religiosa y educación para el trabajo.
- Organización del equipo por zonas y regiones: cada miembro tiene como responsabilidad una zona de Lima y otra de provincias.
- La capacitación y actualización de profesores y directivos tiene como ejes la propuesta pedagógica y propuesta curricular de Fe y Alegría, que priorizan el desarrollo de habilidades, de iniciativa, de capacidad de resiliencia, de resolver problemas, creatividad, innovación, capacidad de comunicación, tolerancia, etc., sin descuidar los conocimientos y actitudes que los estudiantes requieren para desenvolverse con eficiencia en el mundo de hoy.
- Monitoreo en los colegios de la puesta en práctica de las propuestas y acompañamiento en la elaboración de los carteles de alcances y secuencias de las habilidades y subhabilidades, así como el de conocimientos, y la lista de actitudes de cada una de las áreas y el diseño de las unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, siguiendo los procesos lógicos de construcción de conocimiento, propuesto por el departamento.
- El establecimiento de la Casa del Maestro como espacio privilegiado para complementar el desarrollo humano y profesional de los docentes de Lima. En este ambiente, se organizan diversos eventos culturales, como conferencias, debates, video forum, círculos de estudio. La Casa cuenta con una sala multimedia, salas de conferencias, servicio de biblioteca, documentación y videoteca.
- El contar con un equipo profesional dedicado a la tarea de formación nos ha permitido dedicar un tiempo a la reflexión, investigación, sistematización y producción de materiales educativos. En este periodo, se ha realizado una investigación sobre violencia juvenil, la calidad educativa y se han publicado diversos folletos y juegos educativos.
- La elaboración de una propuesta curricular para primaria y secundaria del área de Educación Religiosa, actualmente en proceso de validación y reajuste.
- La propuesta pedagógica, terminada y en proceso de edición, es una herramienta de trabajo para docentes y directivos que posibilita el logro de los objetivos que nos proponemos.
- Una propuesta curricular desde un enfoque de desarrollo personal y no

tradicional que se propone acompañar el proceso de maduración de todas las dimensiones de la persona, en lugar de proporcionar conocimientos de todas las ciencias o disciplinas del saber humano. En este currículo, se ve necesario elaborar un cartel de contenidos conceptuales que sirva de marco referencial, cuya secuencia obedece a la lógica epistémica de las disciplinas y al grado de profundidad y complejidad con que deben ser tratadas a medida que el alumno las desarrolla. Además, la elaboración de carteles de habilidades y subhabilidades, porque los contenidos procedimentales o las habilidades son realmente para nosotros el centro del currículo. La propuesta curricular exige también una lista de actitudes o hábitos, que cada área puede promover a través del trabajo que realiza el docente en el aula.

- Las programaciones de las unidades y sesiones de aprendizaje según los procesos lógicos de construcción de conocimiento.
- El evaluar los resultados de aprendizaje teniendo en cuenta los criterios establecidos y reafirmarnos en el enfoque de evaluación que se vivió en las etapas anteriores, como medio que recoge e interpreta la información, emite juicios de valor y toma las decisiones pertinentes, estimula y retroalimenta el proceso educativo y el proceso de aprendizaje. Las habilidades en nuestra propuesta curricular, como señalan *qué* se quiere desarrollar en los alumnos, se convierten en criterios de evaluación que indican qué están aprendiendo. Las subhabilidades solas se convierten en indicadores de criterio y las subhabilidades, acompañadas de los contenidos conceptuales y las condiciones de calidad, cantidad y tiempo, se convierten en los indicadores de logro.
- Una adecuada formación tecnológica que permita a los directivos y docentes acceder a las tecnologías de la información y la comunicación, – internet, multimedia-, potencial enorme para mejorar el acceso y la calidad de la educación que permite:
  - ✓ Potenciar la autoeducación y el auto aprendizaje.
  - ✓ Utilizar la telemática como herramienta para enseñar.
  - ✓ La interacción cercana con personas y grupos.
  - ✓ Acceder a todo tipo de información.
- Haber delegado, al equipo pedagógico de la red nororiental, las acciones de capacitación y acompañamiento a los colegios de esa zona, recién creada. El equipo pedagógico nacional los ha capacitado y les ha resuelto dudas en la aplicación de la propuesta pedagógica y curricular.

## 5. Actores

Podemos considerar “actores” destacados de esta experiencia al equipo conductor, a los directores, los subdirectores, a quienes también llamaremos “coordinadores pedagógicos”, y a los mismos docentes.

**Equipo conductor:** para realizar toda esa tarea de la que venimos hablando, se necesita de un equipo de trabajo y de funciones específicas dedicadas a ello. Es el llamado 'departamento de pedagogía' que se creó en 1984.

Si bien al principio la tarea del responsable de capacitación estuvo exclusivamente fuera de la oficina (visitaba los colegios y proponía estrategias para mejorar la calidad de la enseñanza), actualmente trabaja tanto desde la oficina central en las tareas de planificación, investigación, elaboración de materiales, sistematización de experiencias y desarrollando actividades diversas a nivel nacional, como talleres, cursos y jornadas y la grata y difícil tarea de realizar el seguimiento de los docentes y directivos in situ.

*"... el departamento organiza cursos, seminarios, encuentros y jornadas para directores y profesores, para que se sientan realizados, sean capaces de acompañar a sus educandos en su tarea de ser agentes de su aprendizaje, vean su compromiso cristiano integrado con el profesional, y los maestros reconozcan su dignidad y su valor como personas y se comprometan con su crecimiento integral y con el desarrollo del país. También el departamento pedagógico acompaña a las comunidades educativas de los colegios en su tarea de elaboración y puesta en marcha de sus proyectos educativos. Son los propios profesores de Fe y Alegría quienes piden los cursos. La tarea del departamento pedagógico es acompañar al docente en el redescubrimiento de su vocación y apoyarlo en el desarrollo de sus potencialidades, y despertar su inquietud por la actualización y por la promoción social."<sup>19</sup>*

## 5.1. Organización

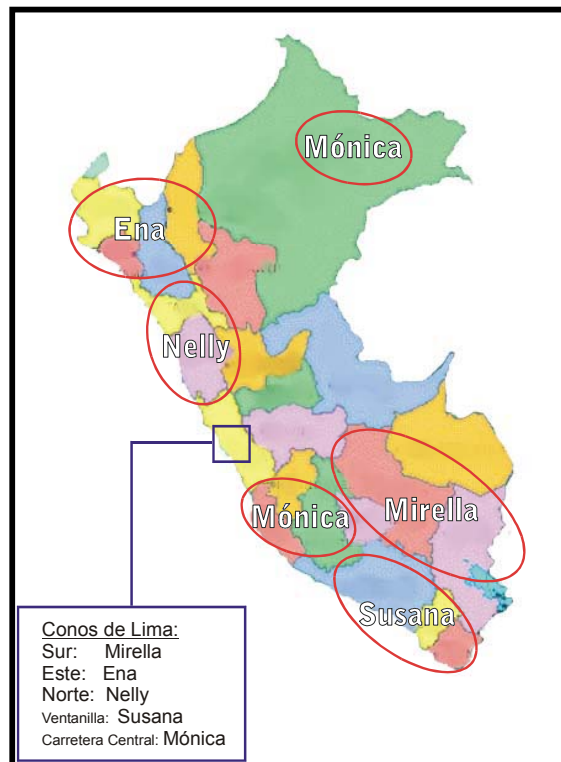
Realmente en las tres primeras etapas no hubo una organización con distribución de funciones dentro del departamento. Entre los años 1973 y 1983 (segunda etapa), el P. Kevin, único responsable de la capacitación, se dedicó, en la medida de sus posibilidades, a realizar algunas tareas para ayudar a los docentes a tomar conciencia de la necesidad de utilizar una metodología activa y motivarlos a realizar su cartel de contenidos conceptuales. Del año 1984 al 1990 (tercera etapa), cuando se constituye el departamento con dos personas, el Padre Kevin y María Leonor Romero (Lala), las tareas de capacitación y monitoreo se distribuyeron teniendo en cuenta las particularidades de los centros, las posibilidades que se tenía para viajar a provincias y la planificación que se había realizado a inicios del año escolar. A mediados de la cuarta etapa, en los años 1996, 1997, 1998, se da ya una organización del departamento con delegación de funciones. La dirección del departamento es realizada por Leonor Romero, quien conduce y orienta el quehacer de capacitación, monitoreo de directivos y docentes, elaboración de diseños y materiales de apoyo. Todo esto lo hace partiendo del plan de trabajo realizado en conjunto con los coordinadores, el P. Jaime O'Leary y el cooperador español.

---

<sup>19</sup> Fe y Alegría. 1999. "De la chispa al incendio". La historia y las historias de Fe y Alegría, edición Federación Internacional Fe y Alegría.

En la quinta etapa, de 1999 hasta el presente, como ya se incrementa el departamento con más personas, se realiza una mejor organización y distribución de funciones. Actualmente se cuenta con los siguientes puestos y personas:

- Dirección del departamento: María Leonor Romero Ochoa. Es miembro del comité ejecutivo y depende directamente del director nacional de Fe y Alegría. De la directora dependen cuatro coordinadores y dos asesores. El Departamento realiza un trabajo coordinado con el área de pastoral y de educación técnica. No se adjunta el organigrama institucional porque está en proceso de elaboración.
- Coordinadora de la gestión Institucional: Susana Helfer, asesora de las cuatro experiencias de sistematización; define y elabora el futuro plan de formación telemático. Además, tiene a su cargo la capacitación y monitoreo de una parte del cono norte de Lima y sur oeste del Perú.
- Coordinadora de educación inicial y de la modalidad de educación especial: Mirella Uehara, responsable también de la capacitación y monitoreo del cono sur de Lima y la zona del sur-oriente del Perú.
- Coordinadora de educación primaria: Nelly Cáceres, responsable también de otra parte del cono norte de Lima y algunos colegios de la zona centro del Perú.
- Coordinadora de secundaria: Ena Ramírez, responsable del cono este de Lima y de la zona norte del Perú.
- Asesora de educación religiosa: Mónica Villaverde, colabora con la capacitación y monitoreo de los colegios de la carretera central y algunos del centro del país.
- Asesor de derechos humanos: Ricardo Alejos, apoya la formación de los auxiliares, personal administrativo, equipos de escuelas de padres, defensoría escolar y acompaña el trabajo educativo que realizan los equipos nombrados.



**Directores:** los(as) directores(as) del colegio son vitales, no sólo para el buen funcionamiento de cada centro educativo y el enlace necesario con la oficina central, sino para una óptima ejecución de los programas de capacitación docente. En los comienzos se designó como directores de los colegios a profesores que se consideraba de confianza, entre los que el Ministerio enviaba. Ya en 1970 el Padre Bachs aplicó la política sugerida por el Padre Vélaz: entregar los colegios al cuidado de congregaciones religiosas. Así, pronto los colegios tuvieron como cabezas a religiosos y religiosas.

En la década del setenta se organiza la primera reunión de directores, donde precisamente se tuvo la idea de continuar con ellas. Estas reuniones, que se realizan desde ese tiempo, tienen los siguientes objetivos:

- Apoyar la formación personal como directivos.
- Establecer relaciones interpersonales colectivas (no un mero conocimiento mutuo).
- Tomar conciencia colectiva de formar parte de un mismo "Movimiento".
- Conocer colectivamente más el avance de la Institución logros, dificultades, nuevos proyectos.
- Fortalecer las relaciones con los miembros del equipo directivo..

- Tomar conciencia juntos de las tendencias de la realidad política, económica social y educativa del país.
- Compartir experiencias, buscar juntos y llegar a criterios comunes de acción.

**Subdirectores o coordinadores pedagógicos:** “el proceso formativo en la escuela es llevado a cabo por los propios docentes, acompañados por los coordinadores pedagógicos del centro, cuya función es precisamente impulsar los procesos de formación en la escuela. Para clarificar mejor su perfil y evitar que se dediquen a tareas administrativas, debería cambiarse su nombre de coordinadores pedagógicos por el de responsables de la formación.”<sup>20</sup>

En principio, éste no es un cargo administrativo: los coordinadores son investigadores de la práctica y apoyan el trabajo pedagógico y formativo de los docentes; en ningún caso, cumplen funciones administrativas. Interesa que sea un buen maestro, preocupado por estudiar y por garantizar la calidad del aprendizaje; con capacidad para reflexionar, detectar y atender problemas pedagógicos; apoyar el trabajo de formación de los maestros y velar por los resultados de aprendizaje de los alumnos.

**Docentes:** es el docente el factor más importante en lo que atañe a la cuestión de cómo enseñar. El cómo enseña depende, en gran medida, de quién es y cómo es el docente, de lo que lleva al aula como ser humano.

Los docentes de Fe y Alegría no son, por tanto, los beneficiarios de todo el proceso de capacitación, sino probablemente el factor más importante.

*“El departamento pedagógico promueve en los maestros una actitud y hábito de diagnóstico: conocer la realidad socio-psicológica del sector, la realidad del alumno, y descubrir que es necesario priorizar el desarrollo de la capacidad de pensar, la adquisición de destrezas y habilidades intelectuales –análisis, síntesis-, dejando en segundo nivel la adquisición de contenidos, sin descuidar aquellos que son necesarios para seguir aprendiendo. Sin olvidarse de lo importante y necesario que es favorecer en los alumnos la formación de actitudes, hábitos, el descubrimiento y asunción de valores y el desarrollo de destrezas personales.*

*Otro de los aspectos que se trabaja con los docentes es apoyar y promover el desarrollo, su creatividad en la elaboración de materiales con recursos precarios, y en la aplicación de metodologías activas-participativas.*

*Frente a un fenómeno general, como el bajo rendimiento de los escolares por la cultura de la imagen y la influencia de la televisión, Fe y Alegría fortalece la educación personalizada popular y, en ella, los métodos de lecto-escritura, la lectura comprensiva, técnicas de estudio, estrategias para disfrutar de narraciones cuentos y poesías. ‘Llamamos educación personalizada porque*

---

<sup>20</sup> Fe y Alegría del Perú. “El Educador necesario” Separata. pág. 14



*centramos nuestro quehacer educativo en la persona' y porque 'favorecemos la aplicación de métodos activos participativos'. Y es popular porque 'partimos de la realidad del pueblo: cultura, necesidades y problemas; y porque queremos que nuestros educandos sean elementos que contribuyan al desarrollo de la comunidad local y del Perú.'*<sup>21</sup>

En la actualidad. Fe y Alegría, además del departamento de pedagogía, cuenta con el área de pastoral y de técnica, que se dedican también a la formación capacitación; el primero especialmente apoya la formación humana y cristiana; el de técnica apoya prioritariamente la formación técnica de los docentes de educación para el trabajo. Todos, de una forma u otra, capacitan al personal; sin embargo, es el departamento de pedagogía el que de una forma sistemática y en varias dimensiones lleva a cabo esta tarea. A través del equipo conductor de este departamento, de los directores, coordinadores pedagógicos y de los mismos docentes, el Movimiento sigue empeñado en la capacitación permanente de su personal.

## **6. Elementos significativos de la experiencia**

### **6.1. Evolución de las estrategias metodológicas**

Como se puede comprender, por lo expresado anteriormente, en la primera etapa de 1966 al 72, no se pensó en utilizar una estrategia especial para realizar la tarea de capacitación. La estrategia más importante era la creación en cada centro de un clima educativo donde todos se sientan acogidos, importantes; y la oficina, otro ámbito cercano donde podían acudir los docentes y los directivos para ser escuchados, para resolver algunos problemas y para ser motivados con el trabajo educativo dirigido a los más pobres; y por último, para sentirse parte de la familia de Fe y Alegría.

En la segunda etapa, de 1973 a 1978, el Padre Kevin Galaguer, encargado de la capacitación, preocupado porque los docentes enseñaban de una forma tradicional, la enseñanza como sola transmisión de conocimientos, intentó promover el uso de una metodología activa; además, trató de responder a las demandas de capacitación que presentaban las directoras. Podemos decir que no había una planificación y que implementó la estrategia de la creación de un clima acogedor y la de coordinación de fuerzas, lo que ayudó a Galaguer a realizar sus inquietudes. En esta etapa, se contó con el apoyo de instituciones educativas amigas del Movimiento, entre ellas citamos Instituto Pedagógico de Monterrico, Tarea e IPEDEHP.

En la tercera etapa, de 1984 a 1990, además de las estrategias anteriores de coordinación, creación de un clima, se utilizó la planificación y evaluación procesual y final. En esta etapa, la coordinación de fuerzas se realizó, además, con los colegios de

---

<sup>21</sup> Fe y Alegría. 1999. "De la chispa al incendio". La historia y las historias de Fe y Alegría, edición Federación Internacional Fe y Alegría, pag. 156

la Compañía de Jesús. Fe y Alegría organizó el curso de verano, que ofrecimos tanto a los colegios de la red como a los docentes de los colegios jesuitas, después de establecer algunos consensos con el P. Ricardo Morales, director del colegio de la Inmaculada, quién brindó gratuitamente su maravillosa infraestructura y el eficiente servicio de secretaría.

En la cuarta etapa, de 1991 a 1998, además de las tres estrategias anteriores, se pretendió brindar direccionalidad desde los lineamientos de la propuesta educativa que se estaba construyendo con los coordinadores pedagógicos y el equipo pedagógico nacional.

En la última y quinta etapa, de 1999 a 2002, que actualmente vivimos, se utilizan las mismas estrategias señaladas y, además, la formación del equipo conductor para que esté actualizado y trabaje con criterios comunes, generando sinergia; y la direccionalidad se realiza no sólo desde la propuesta educativa sino también desde la planificación estratégica institucional.

En cuanto a *la planificación*, en la primera etapa, como no había persona responsable, y en la segunda había una sola persona responsable de capacitación, no se trabajó desde una planificación. En la tercera etapa, al año siguiente del inicio del departamento de pedagogía, ya se hace la planificación sobre la base de un diagnóstico de las fortalezas y debilidades en los directores de los colegios y del proceso enseñanza aprendizaje que realizaban los docentes y del compromiso que había hecho Fe y Alegría Perú de ayudar a la interiorización del ideario en todos los colegios (30), además de las necesidades constatadas por los directores en su grupo de docentes. El plan anual en esta tercera etapa define los objetivos previstos, las actividades de capacitación y monitoreo, preparación de diseños, materiales de apoyo y las cuatro dimensiones que se querían trabajar con los maestros (humana, cristiana, motivacional y pedagógica).

En la cuarta etapa, para la planificación anual del departamento, se hace un estudio de las necesidades de los colegios (fichas de observación), recogidas en las visitas a los colegios y aulas, encuestas a directores, coordinadores pedagógicos y docentes sobre las necesidades de capacitación y se tiene en cuenta las tendencias de la realidad y los avances científicos de la educación. El plan anual de la cuarta etapa también precisa los objetivos de cada año, las actividades de capacitación, monitoreo, elaboración de diseños, materiales de apoyo y atiende las mismas cuatro dimensiones de trabajo que la etapa anterior.

En la quinta etapa, en 1999, 2000 se realiza la planificación igual que la etapa anterior, y ya en el 2001 y 2002, se planifica teniendo en cuenta el estudio evaluativo de la realidad de nuestros centros de los procesos y resultados de aprendizaje constatados, de la aplicación de una encuesta de escuelas exitosas y de las pruebas nacionales de medición de calidad e interpretación de todas las fichas de observación de los procesos educativos utilizados por los miembros del equipo del departamento, las fichas de autoevaluación de los docentes, las fichas de evaluación de los directores a los subdirectores y la ficha de evaluación de los docentes a los alumnos. Asimismo,

el plan de acción tiene mayor cobertura porque atiende además de los docentes y directivos, a los coordinadores de escuelas de padres, de defensoría escolar, a los auxiliares, bibliotecarios y personal administrativo de los centros. En los planes de la quinta etapa se refuerza en los educadores la importancia de sistematizar sus experiencias de trabajo a partir de su acción- reflexión y necesidad de escribir lo planteado y vivido.

En cuanto a *la metodología* empleada en los talleres y cursos de capacitación en la tercera etapa, que se realizaban una vez al año, en los colegios de provincia y dos en los de Lima, ha sido y es activa participativa, teniendo en cuenta el enfoque de educación personalizada, como ya se ha dicho. La metodología utilizada en la cuarta y quinta etapa ha seguido siendo activa y participativa, dando especial énfasis a la construcción personal y colectiva de aprendizajes de los maestros. Por ello, los diseños de los talleres siguen los momentos de la propuesta metodológica de Fe y Alegría en los que se brinda a los maestros las herramientas necesarias para reflexionar sobre su práctica educativa, descubrir, investigar, conceptualizar; lograr la construcción personal de aprendizajes; y para recrear, enriquecer y mejorar su práctica educativa y crecer como personas.

Con respecto a *las visitas de monitoreo*, en la tercera y cuarta etapa, fue en coordinación con los directivos, donde se comunicaba el objetivo de la visita, observación de los docentes en las aulas, especialmente de primaria y encuentro con los docentes monitoreados para comunicar y felicitar por los logros y las limitaciones encontradas para reforzar o aclarar o para realizar una capacitación sobre un tema necesario para el grupo. En la quinta etapa, el monitoreo se amplió a todos los docentes y se añadió además un círculo de estudio previo para unificar criterios o profundizar o actualizarse sobre algún tema y para entrevistarse con cada uno de los docentes visitados.

En las dos primeras etapas no hubo planificación ni tampoco procesos de *evaluación*. Desde la tercera etapa, se realizó la evaluación del plan anual de actividades durante el año y al final del mismo, señalando logros, dificultades y sugerencias a tener en cuenta para el año próximo. En la cuarta y quinta etapa, durante el proceso y al final de cada año se evalúa el proceso vivido, logros, dificultades, factores ayudadores y los que interfieren en el proceso y se toman las decisiones pertinentes para el año próximo. Se realiza, además de la heteroevaluación, la coevaluación y auto evaluación, no sólo de las actividades sino de los resultados esperados. En la última etapa, además, se evalúa sobre la base de los indicadores previstos.

## **6.2. Contenidos**

Durante estos años, el área de capacitación de Fe y Alegría se ha preocupado por ofrecer en todos los colegios una formación tanto personal como profesional. Tal vez el listado de los temas referentes a lo profesional sea mayor que el de temas de formación personal; sin embargo, la organización, la capacitación y la relación que se

establecen al interior del Movimiento están teñidas de una identidad que tiene como centro la persona y sus valores. Por eso, no es posible presentarlos como aspectos separados.

Aquí se ofrece una clasificación tentativa de temas que se han podido descubrir en documentos de planificación de actividades de formación desde la década de los ochenta.

N°	Dimensiones que atiende	Contenidos conceptuales
1	Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores y Actitudes.</li> <li>- Técnicas de clarificación de valores.</li> <li>- Moral y justicia en la escuela.</li> <li>- OBE en primaria y técnicas de clarificación de valores</li> <li>- Orientación y tutoría en el aula.</li> <li>- Educación en valores y tutoría</li> <li>- Autoestima</li> <li>- El autoconcepto y la valoración personal</li> <li>- Sentimientos.</li> <li>- Habilidades sociales.</li> <li>- Técnicas para el conocimiento personal y para relacionarte con los otros.</li> </ul>
2	Socio político cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutoría y desarrollo personal desde la perspectiva de los derechos humanos.</li> <li>- Derechos del Niño y currículo</li> <li>- Valores éticos y jóvenes.</li> <li>- Defensoría escolar</li> <li>- Construyendo democracia y ciudadanía.</li> <li>- Interculturalidad</li> <li>- Compromiso con el entorno natural y social.</li> <li>- Incorporación de los derechos a la propuesta escolar.</li> <li>- Maltrato Infantil.</li> <li>- Realidad social, política y económica del Perú</li> <li>- Realidad educativa</li> </ul>
3	Pedagógica	<p><u>Identidad con el Movimiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideario</li> <li>- Buceando el ideario de Fe y Alegría</li> <li>- Perfil del docente</li> <li>- Rol del educador de Fe y Alegría.</li> <li>- El educador y su compromiso</li> <li>- Identidad de Fe y Alegría</li> <li>- El profesor de Fe y Alegría.</li> <li>- Propuesta pedagógica de Fe y Alegría</li> <li>- Elaboración, ejecución y evaluación de la propuesta pedagógica del C.E.</li> <li>- Paradigmas educativos de Fe y Alegría</li> </ul>

	<p><u>Temas pedagógicos en general:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de estudio</li> <li>- Aprestamiento</li> <li>- Educación personalizada</li> <li>- Elaboración y aplicación de fichas de aprendizaje.</li> <li>- Desarrollo de habilidades en el marco del nuevo enfoque pedagógico.</li> <li>- Procesos de aprendizaje en el contexto del nuevo enfoque pedagógico.</li> <li>- Desarrollo de habilidades y evaluación.</li> <li>- Necesidades educativas especiales</li> <li>- Organizadores gráficos: mapas conceptuales, mentales, semánticos.</li> <li>- Procesos cognitivos.</li> <li>- Tratamiento Integral de los contenidos transversales</li> <li>- Problemas de aprendizaje.</li> <li>- Identidad y perfil del niño(a) y adolescente</li> </ul> <p>Planificación, programación y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y evaluación educativa.</li> <li>- Programación curricular por competencias I.</li> <li>- Programación curricular: secuencia de habilidades, contenidos y relación de actitudes a trabajar en los diferentes niveles y grados</li> <li>- Proyecto curricular del C.E.</li> <li>- Planificar para mejorar nuestra práctica pedagógica.</li> <li>- Programación de corto plazo:- unidades didácticas, Unidad, proyectos y módulos de aprendizaje y sesiones de aprendizaje</li> <li>- Propuesta de Fe y Alegría para la programación de actividades de aprendizaje (procesos cognitivos)</li> </ul> <p>-Evaluación de los aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de pruebas de medición de calidad</li> <li>- Dimensiones y aplicaciones prácticas de la evaluación</li> </ul> <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología activa para la enseñanza de Educación Física,- Inglés, de la Filosofía: Una metodología de la reflexión filosófica, Matemáticas,- Ciencias Sociales, Comunicación Integral,- Ciencias Naturales, Educación en el Arte, Historia del Perú e Historia Universal Geografía y Medio. Ciencia y ambiente Ambiente, Inglés, Religión.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos activos en el aula.</li> <li>- Metodología para la enseñanza de la Lecto-escritura.</li> <li>- Estrategias para el uso del video en el aula.</li> <li>- Estrategias para la enseñanza del teatro.</li> <li>- Estrategia de expresión oral, corporal y plástica</li> <li>- Metodología y estrategias de creación de textos.</li> <li>- Estrategias metodológicas.</li> </ul>
--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos cooperativos.</li> <li>- Estrategias de trabajo grupal.</li> </ul> <p>Recursos materiales.</p> <p>Estrategias para el uso de internet para el auto aprendizaje y la enseñanza.</p> <p>Gestión y organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del director de C.E.</li> <li>- El rol del director</li> <li>- Plan de dirección</li> <li>- El liderazgo del director.</li> <li>- Gestión educativa</li> <li>- Roles y funciones del director y subdirector.</li> <li>- PDI (por qué es necesario y revisión de su experiencia)</li> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Pautas para el acompañamientos y monitoreo de la labor docente desde la sub-dirección.</li> <li>- Roles y funciones de equipos directivos.</li> <li>- La gestión y el plan del director y subdirector.</li> <li>- Manejo y aplicación de indicadores</li> <li>- Estrategias para elaborar el Proyecto educativo Institucional.</li> <li>- Comunicación y liderazgo del director y subdirector</li> </ul> <p>Dinámicas de grupo y resolución de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridad</li> </ul>
4	Administración y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil y rol de los bibliotecarios.</li> <li>- El bibliotecario escolar.</li> <li>- Taller de Computación para secretarias.</li> <li>- Biblioteca y encuadernación de textos.</li> <li>- Mi participación para el fortalecimiento de la propuesta de Fe y Alegría</li> <li>- Perfil y rol del auxiliar de Educación</li> </ul>

### 6.3. Actividades de capacitación

Los documentos investigados nos permiten observar que desde sus inicios en el Perú Fe y Alegría dedicó mucho interés y esfuerzo a la capacitación de su personal (directores, sub-directores, docentes y no docentes). Sin embargo, fue a partir de 1980 cuando la capacitación fue progresivamente diversificándose. Actualmente, podemos distinguir:

**Visitas de monitoreo:** son visitas periódicas que el equipo conductor realiza a las diferentes regiones y centros educativos, para realizar un seguimiento individualizado del trabajo del personal, compartir sus problemas y ayudar a resolverlos.

**Servicios diversos:** asesoría y acompañamiento a los directivos y docentes; internet; biblioteca; discos compactos; videos.

***Actividades de capacitación, actualización y formación:***

- Según su cobertura: a nivel internacional; a nivel nacional; actividades regionales (norte, centro y oriente, sur); actividades a nivel de centro educativo.
- Según su tipo: cursos; cursos-taller; cursillos de verano; jornadas- Taller; conferencias; debates; paneles; congresos; conciertos; expoferias; festivales folclóricos; concursos de arte plástico, cuento y teatro.
- Según los participantes: directores y coordinadores pedagógicos; maestros de inicial, primaria y secundaria; personal administrativo; docentes-tutores; coordinadores de escuelas de padres; defensorías escolares; auxiliares de educación.
- Según la modalidad: presencial; semi presencial; a través de internet y con algunos encuentros presenciales.

**6.4. Metodología empleada en la capacitación**

Al observar la planificación de las diversas actividades de capacitación Docente comprobamos que existe gran coherencia entre lo que se pide al maestro con relación a sus alumnos, en cuanto a métodos, y la experiencia misma de la capacitación porque seguimos el proceso que esperamos que los docentes sigan en el proceso enseñanza aprendizaje de sus alumnos.

Conscientes de que es imposible entrar a un aula a improvisar y que enseñar es provocar las condiciones y proporcionar los medios que el alumno necesita para que construya sus aprendizajes, nosotros, con la debida previsión, hacemos un diseño de la sesión de aprendizaje pensando en qué harán los docentes para que aprendan (habilidades, conocimientos y actitudes). Diseño con verdadero carácter de aprendizaje constructivo; es decir organización de actividades pensando en los procesos que deben vivir los docentes o los alumnos para aprender.

Fe y Alegría recoge dichos procesos y considera que una sesión de clase o actividad de aprendizaje debe provocar los diversos procesos que supone el aprender.

Con el siguiente esquema del proceso constructivo del aprendizaje se asegura que cada actividad cumpla con provocar el proceso que se propone y, al mismo tiempo, sea parte de una secuencia de actividades interrelacionadas, las que juntas producirán el aprendizaje. ([Ver Anexo 1 "Diseño de un taller para maestros"](#) y [Anexo 2 "Diseño de un taller para subdirectores y directores"](#)) Las actividades de aprendizaje deben pasar por los siguientes momentos:

- Momento de inicio del aprendizaje, donde se ponen en marcha tres procesos: motivación, exploración y problematización
- Momento de construcción del aprendizaje, en donde se dan: la observación, las relaciones y la conceptualización.
- Momento de aplicación o transferencia del aprendizaje, práctica o aplicación.

La dinámica del 'taller' es, en todo momento, la de la acción, la de aprender haciendo; por ello en los momentos se utiliza diversidad de estrategias metodológicas. Todo esto se complementa con lecturas significativas que se pueden encontrar en separatas o en los materiales producidos por Fe y Alegría y otras instituciones. En todo el tiempo del desarrollo del taller, se prioriza el contacto humano, el ambiente de cercanía, la realización de actividades diversas para mantener a los participantes motivados.

## 6.5. Materiales producidos

Hoy cuenta Fe y Alegría Perú con su propuesta pedagógica terminada. Esta propuesta, elemento valioso base para realizar la formación y capacitación de los docentes, es un logro del proceso de reflexión y construcción colectiva del equipo del departamento de pedagogía, con todos los miembros que conforman las comunidades educativas de los colegios.

La propuesta pedagógica la consideramos como la columna vertebral de toda la red de centros que posibilita desarrollar la tarea educativa desde una direccionalidad común. Una herramienta que, al ofrecer la visión de la educación en función de la visión del hombre, de la mujer y de la sociedad que se aspira construir, al definir las opciones pedagógicas más adecuadas a sus objetivos, el modelo de intervención más pertinente en los procesos, y al clarificar los resultados, permitirá tomar las decisiones coherentes con el logro de los objetivos y metas, tanto en el plan de formación de docentes como en el quehacer pedagógico de cada uno de los centros.

Para la capacitación de su personal, Fe y Alegría ha ido publicando, durante estos años, material de diverso tipos: separatas, folletos, trípticos, juegos, etc. Todos los materiales el departamento pedagógico los ha elaborado como documentos referenciales para la capacitación en la dimensión humana, sociopolítica cultural y pedagógica. Se nota un mayor énfasis en temas relacionados con género, ciudadanía y democracia, derechos humanos porque se vio conveniente reforzar la formación de los educadores con el propósito de que aprendan a dar un adecuado tratamiento integral a los contenidos transversales que priorizaba Fe y Alegría en esos años. Entre todos ellos, podemos mencionar los de mayor significación y más utilizados en la capacitación de los educadores:

1. Folletos individuales, publicados con el aporte del Ayuntamiento de Madrid y de Intermón, financiera española: [Portadas folletos](#)



- Educación para la Construcción de Ciudadanía, Democracia y Paz. (1999).
  - Somos diferentes y somos iguales (1999).
  - Autoestima y Desarrollo de la Personalidad (1999)
  - Construyendo diálogo entre pares (2000).
  - Formando Ciudadanos para un Mundo Mejor (2000).
  - Educando para la Equidad de Género en la Familia (2000).
  - Defiendo el Presente y la Esperanza (2000).
  - Evaluación de los Aprendizajes (2001).
  - Trabajos Grupales Cooperativos (2001).
  - Una Propuesta para el Tratamiento Integral de los Contenidos Transversales (2001)
  - Estrategias metodológicas I y II.( 2002 y 2003)
2. Juego educativo: Utopía sobre educación en valores
  3. Separatas: cientos de diseños y documentos para apoyar el trabajo de capacitación como interculturalidad ([Ver anexo 3 “Materiales elaborados para la capacitación: interculturalidad para la democracia”](#))

## 7. Evaluación de la experiencia

Mirando en perspectiva el tiempo transcurrido, podemos decir que el proceso de formación y acompañamiento de los docentes y directivos que brinda Fe y Alegría tiene signos visibles de eficiencia y eficacia, aunque sea mucho lo que queda por andar.

Presentaremos cuadros de la evaluación realizada a los alumnos de Fe y Alegría en el año 2001, tomando como base la prueba de medición de calidad de la *Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de Educación* en 1998, la evaluación que ha realizado el equipo pedagógico de la capacitación realizada, señalando aspectos más y menos logrados, factores en contra y condiciones a favor, y, finalmente, los datos de encuestas aplicadas a maestros y directivos.

Nos parece también pertinente en la evaluación de la experiencia dar a conocer lo que ha significado la experiencia de capacitación en distintos maestros y directivos de Fe y Alegría. Lo que personalmente ha producido en cada uno de ellos, no nos atrevemos a resumirlo, ni resaltar aspectos comunes porque expresa una gama rica de experiencia que ha vitalizado diferentes dimensiones de la vida personal y profesional, y consideramos muy valioso todo.

## 7.1. Resultados de la evaluación realizada a los alumnos por el Instituto APOYO

El Instituto APOYO es una institución peruana con una trayectoria de 25 años, sin fines de lucro, destinada a la obtención, análisis y difusión de información, conocimiento e ideas referidas al crecimiento económico del Perú, a la afirmación de su democracia política, a la protección de la ecología y el medio ambiente, y al desarrollo de valores culturales que estimulen una conciencia común entre los peruanos. En cumplimiento de sus fines, el Instituto APOYO viene trabajando, entre otros proyectos, en la adecuación e implementación de una nueva metodología de enseñanza en las áreas de economía, gestión empresarial y matemáticas para el nivel de la articulación primaria-secundaria. Como parte de este esfuerzo, el Instituto APOYO, en coordinación con el departamento de pedagogía de Fe y Alegría Perú, hizo una investigación de medición de calidad de aprendizajes en relación con la propuesta de gestión. A continuación se presenta la información que nos proporcionó dicho instituto:

**CUADRO 1  
ALUMNOS DE CUARTO GRADO DE PRIMARIA**

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

*Fuente: Resultados de las pruebas de rendimiento CRECER 1998 aplicadas de alumnos de 4to y 6to grado de primaria de colegios de Fe y Alegría y colegios públicos ubicados en los departamentos de Lima y Callao Instituto APOYO, 2001 y Unidad de Medición de la Calidad -MED-, 1998*

## CUADRO 2

### ALUMNOS DE SEXTO GRADO DE PRIMARIA

	Comunicación Integral			Lógico Matemático		
	Escuelas de Fe y Alegría	Escuelas Estatales	Escuelas Privadas	Escuelas de Fe y Alegría	Escuelas Estatales	Escuelas Privadas
<b>Promedio</b>	21.61	17.93	22.91	18.5	15.54	20.54
<b>Mediana</b>	22	19	23	19	16	21
<b>Desviación Estándar</b>	5.27	6.5	5.16	5.97	5.89	5.64
<b>Porcentaje</b>	67.53	56.03	71.59	57.81	48.56	64.19
<b>Valor mínimo</b>	0	3	9	0	0	7
<b>Valor máximo</b>	32	29	32	31	29	31
<b>Observaciones</b>	394	147	70	411	151	71
<b>Número de CE</b>	23	53	32	23	53	32

*Fuente: Resultados de las pruebas de rendimiento CRECER 1998 aplicadas de alumnos de 4to y 6to grado de primaria de colegios de Fe y Alegría y colegios públicos ubicados en los departamentos de Lima y Callao Instituto APOYO, 2001 y Unidad de Medición de la Calidad -MED-, 1998*

#### 7.2. Resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos.

El primer esfuerzo extraordinario por reunir información desde la voz de los maestros y los directivos, que brinde una mirada panorámica de la experiencia, lo tenemos en la aplicación de encuestas realizadas por el departamento de pedagogía de la oficina Central en el año 2001.

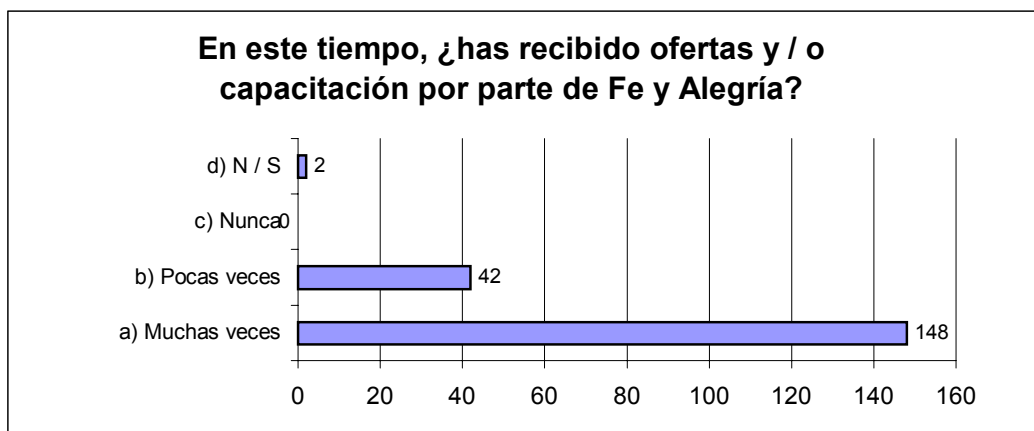
Las encuestas se aplicaron tanto a docentes como a subdirectores y a directores. La muestra es de 192 docentes y 83 subdirectores y directores. Sin embargo, cabe indicar que muchas de las respuestas son de opción múltiple. Como se puede observar [en el Anexo 4 "Encuesta aplicada de los docentes y a los directivos"](#), no se han tomado la totalidad de los datos.

Iremos presentando esta información, unida a gráficos que nos permitan profundizar en su significado.

### 7.2.1. Encuesta a docentes

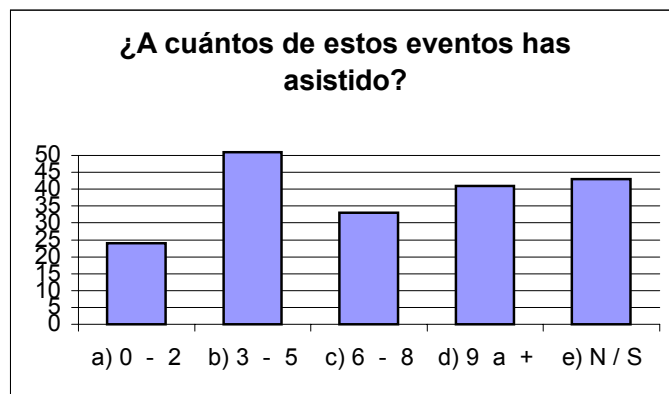
Entre los datos generales que van al inicio de la encuesta es bueno señalar uno que nos indica la estabilidad del personal que labora en las instituciones de este movimiento. 80 docentes de los que resolvieron la encuesta, tienen más de 09 años en la institución. Al ser preguntados, los 192, acerca de la oferta de capacitación recibida en F y A, la mayoría, 148, marca la opción “muchas veces”.

Gráfico 1



En este segundo gráfico se pregunta por la asistencia a los eventos de capacitación. Las respuestas se concentran en los rangos centrales que van de tres a más de nueve.

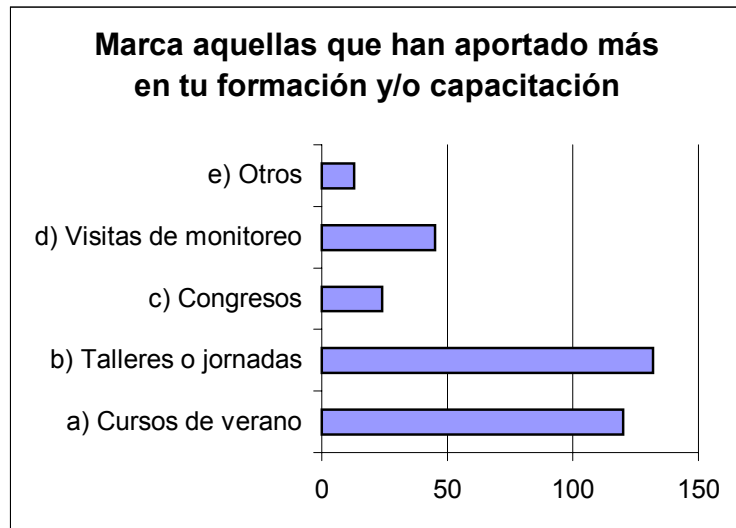
Gráfico 2



Cuando la pregunta es acerca del aporte con relación al tipo de evento de capacitación, la mayoría (159) marca la opción “Talleres o jornadas”. Como la respuesta es de opción múltiple, la segunda respuesta más marcada es la de los

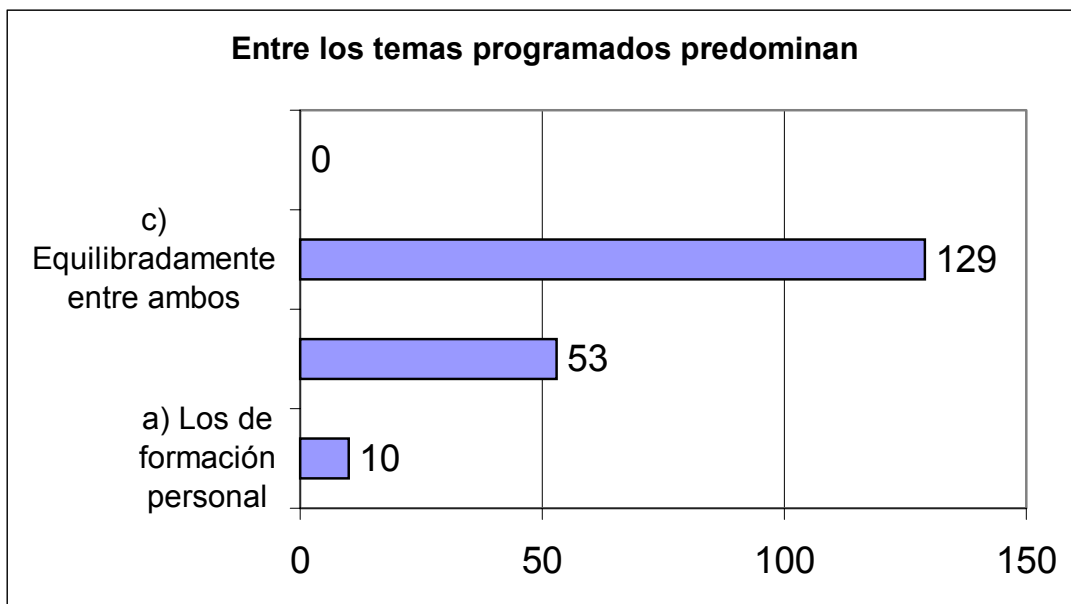
“Cursos de verano” (120). Observemos que “las visitas de monitoreo” también son consideradas valiosas.

**Gráfico 3: colocar centrado sobre el gráfico que corresponde..**



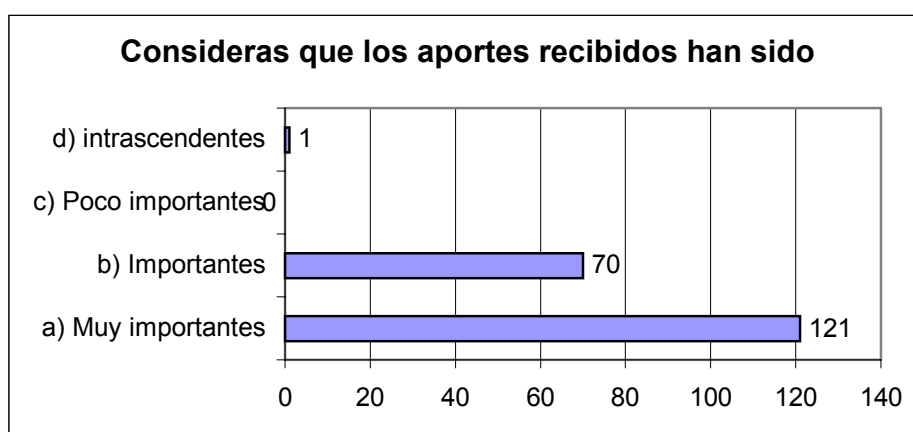
El cuarto gráfico muestra la percepción sobre si los temas programados se inclinan más a la formación profesional o a la personal. La respuesta es que existe un equilibrio entre ambas.

**Gráfico 4: colocar centrado sobre el gráfico**



Esta vez, como puede observarse en quinto gráfico, la respuesta es valorativa. Se pregunta sobre la importancia de los aportes recibidos mediante las actividades de capacitación docente. Como vemos, prácticamente la totalidad de los encuestados considera los aportes como “importantes” o “muy importantes”.

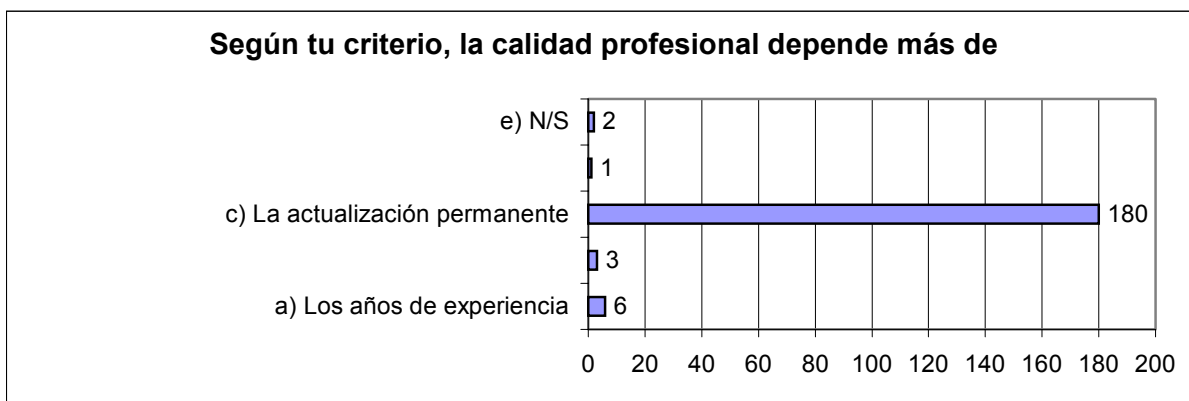
**Gráfico 5: colocar centrado sobre el gráfico que corresponde...**



La pregunta señalada en el gráfico sexto averigua sobre “la calidad profesional”,

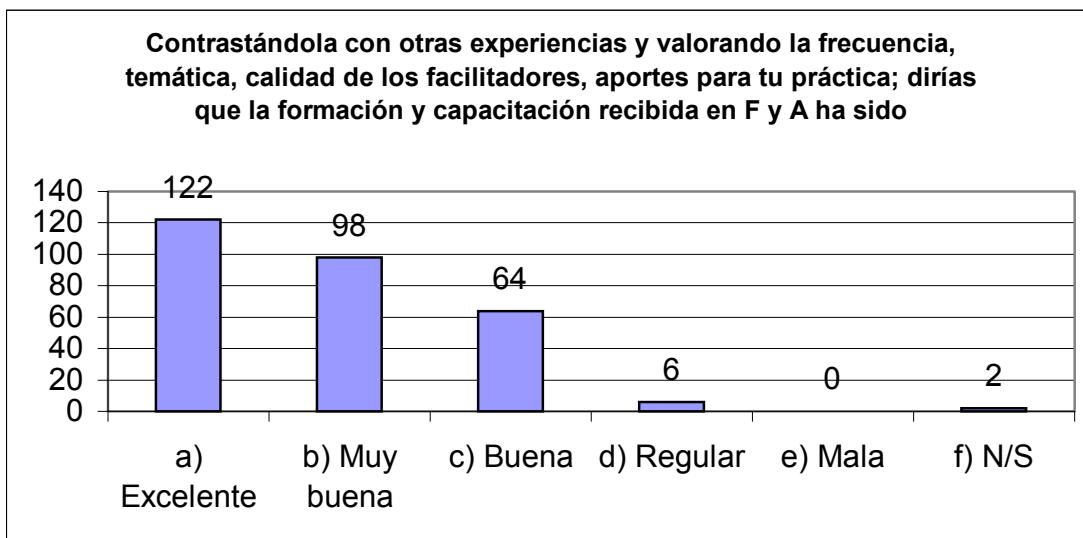
¿de qué depende?. Nuevamente hay una respuesta casi única: depende de la “actualización docente”.

**Gráfico 6: colocar centrado sobre el gráfico...**



El séptimo gráfico presenta la apreciación de los docentes acerca de la calidad de los eventos de capacitación, tanto en cuanto a los temas, a los facilitadores y a la pertinencia de su aplicabilidad en la práctica diaria. 122 maestros los califican de excelentes y 98 como muy buenos.

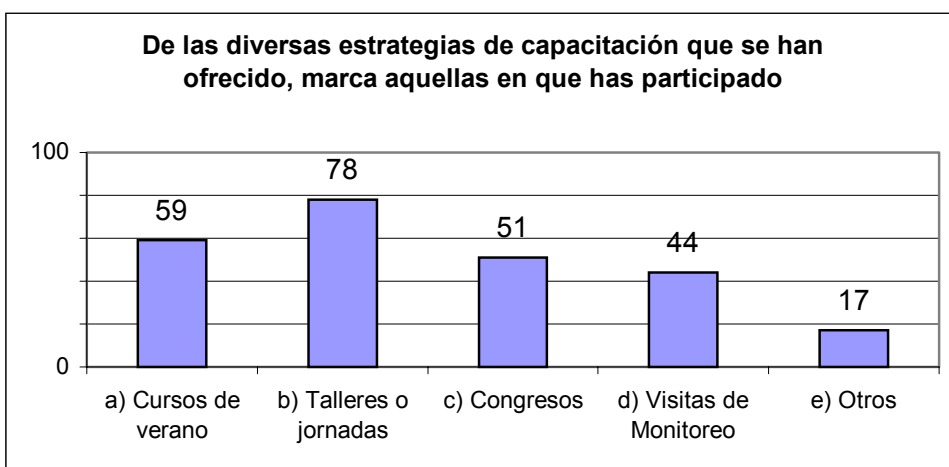
**Gráfico 7: colocar centrado sobre el gráfico que corresponde..**



### 7.2.2. Encuesta a directores y subdirectores

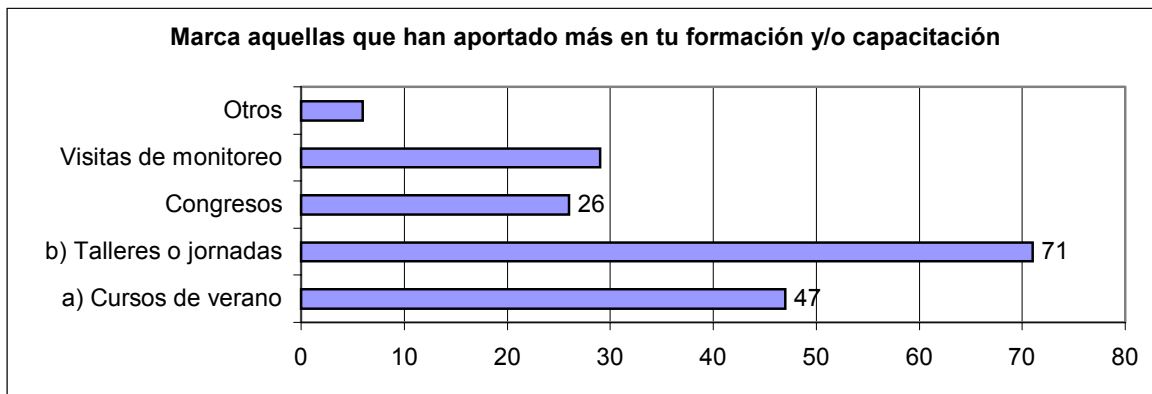
Aquí, primero señalaremos al igual que en las encuestas de docentes, que entre los datos generales también se halla el de la estabilidad o permanencia de los directivos en la institución. De 83 encuestados, 53 tienen más de 09 años en Fe y Alegría. El octavo gráfico indica los resultados a la pregunta sobre la participación en las actividades de capacitación, las respuestas que son de opción múltiple, se inclinan en primer lugar por los “talleres o jornadas” y los “cursos de verano”; sin embargo, también son considerables las respuestas relacionadas a la participación en los congresos.

**Gráfico 8: colocar sobre el gráfico centrado...**

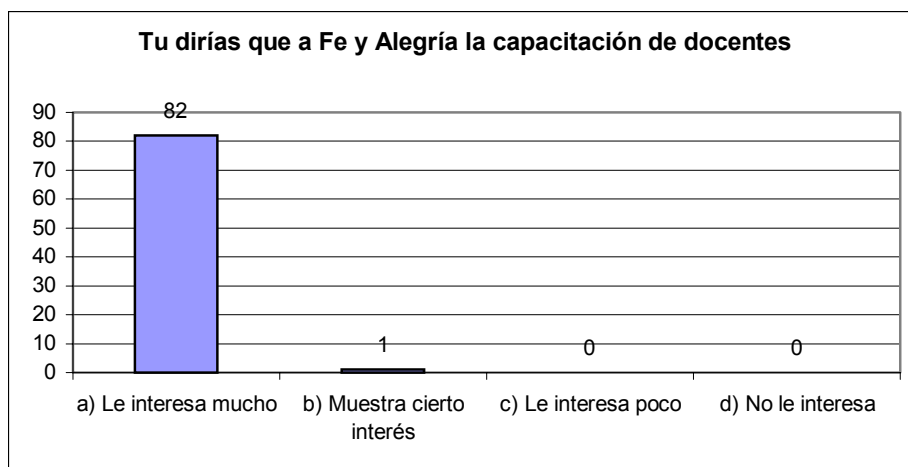


Los directivos coinciden con los docentes en las respuestas expresadas en el noveno gráfico. Se considera que son los “talleres o jornadas” los que más aportan en la formación, al lado de los “cursos de verano”. Las visitas de monitoreo también tienen su aporte.

**Gráfico 9: colocar aquí el cuadro que sigue...**

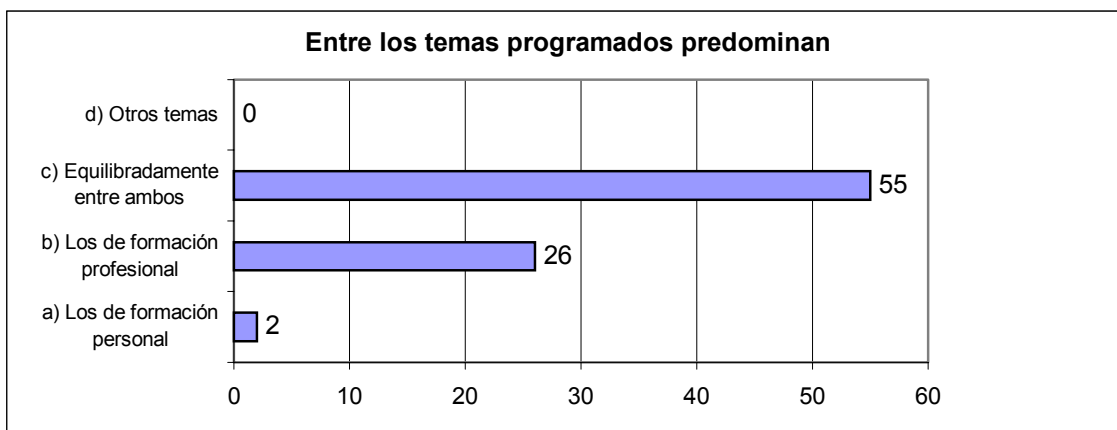






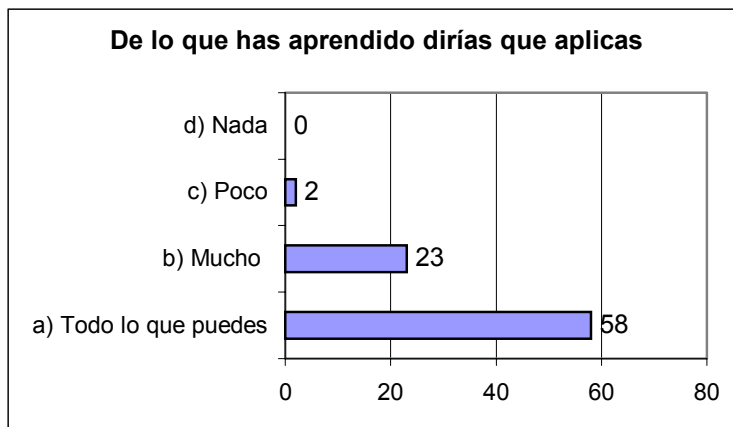
En el gráfico once nuevamente encontramos una coincidencia entre las respuestas de los directivos y los docentes. Al ser preguntados sobre el predominio de los temas de formación personal o los de formación profesional, la mayoría responde que existe un equilibrio entre ambos.

**Gráfico 11:**



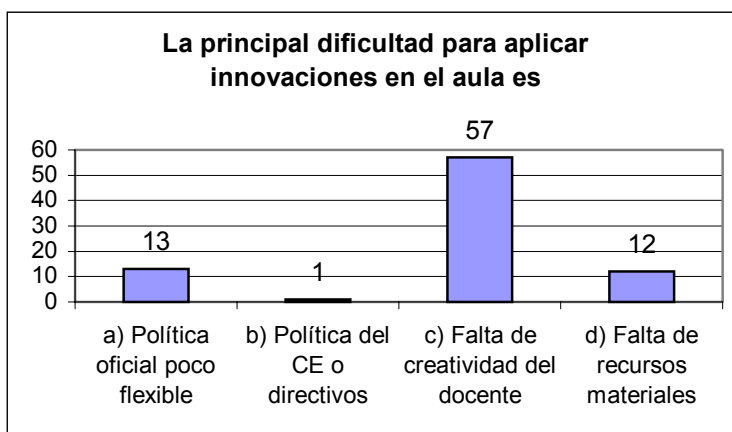
En el gráfico doce la información es sobre la aplicación de lo aprendido en las actividades de capacitación. 58 directivos responden que aplican “todo lo que pueden” y 23 “mucho”.

**Gráfico 12:** colocar centrado sobre el cuadro



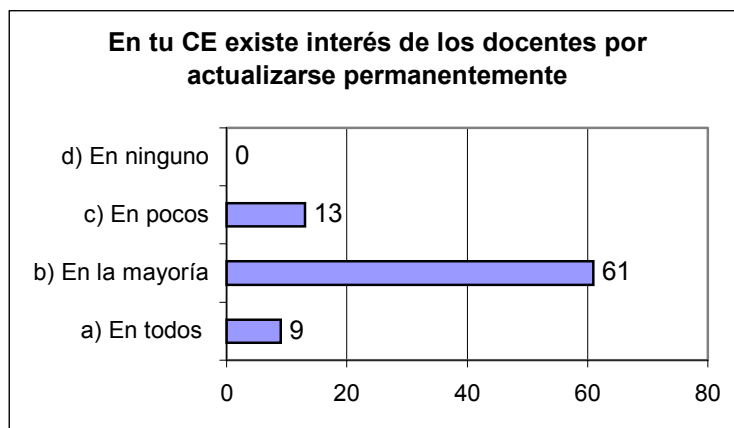
En el gráfico trece la pregunta era acerca de la dificultad que perciben los directivos, en cuanto a la aplicación de las innovaciones por parte de los docentes. 57 de 83 responden que es la falta de creatividad de los docentes la que dificulta la aplicación, frente a otras como los recursos o la política oficial.

**Gráfico 13:**



Sí existe interés por capacitarse. Son 61 respuestas las que manifiestan que los docentes sí están interesados en actualizarse permanentemente, frente a 13 que perciben que “son pocos” los que manifiestan ese interés, tal como puede observarse en el gráfico 14.

**Gráfico 14:**



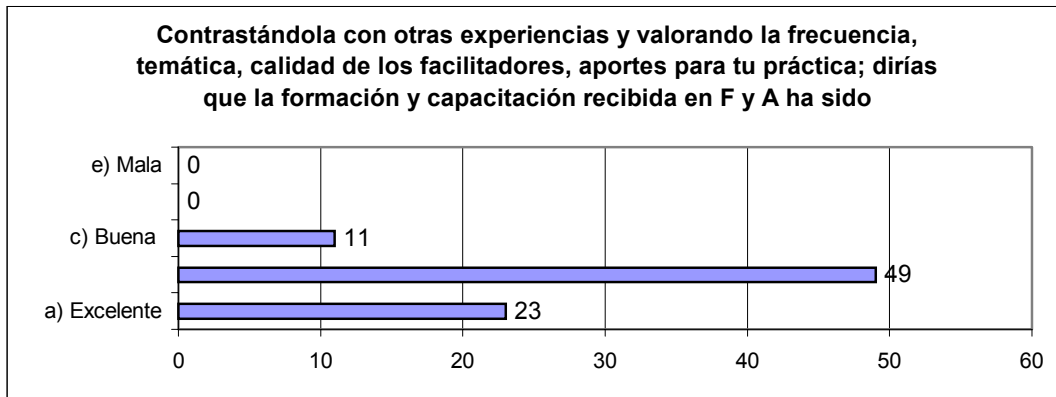
¿De qué depende la “calidad profesional”? A esta información se responde en el gráfico quince. Las respuestas coinciden unánimemente con las de los docentes: depende de la “actualización permanente”.

**Gráfico 15:**



En el gráfico 16, se pregunta sobre la calidad de las capacitaciones. La respuesta coincidente con las de los maestros, es de “muy buena” y “excelente”.

**Gráfico 16:**



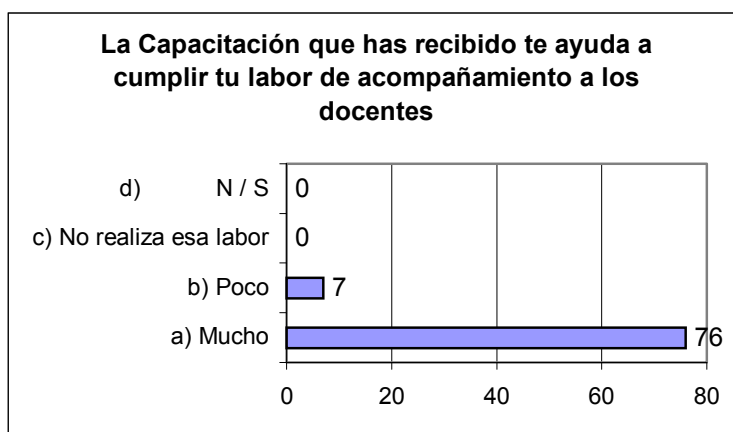
¿En qué te ayuda a crecer la capacitación? Si observamos el gráfico 17, vemos que la columna más alta es la que responde a esta pregunta con “identidad con el movimiento” y la segunda columna en cuanto a frecuencia de respuestas es la de “actualización profesional”. También es importante observar que 18 respuestas señalan que la capacitación ayuda a crecer en “aspectos humanos”.

**Gráfico 17:**



En el gráfico 18 se presenta la información acerca de cuánto ayuda la capacitación a cumplir con las funciones de los directivos. La mayoría, 76, responden que los ayuda mucho.

**Gráfico 18:**



### 7.2.3. Interpretación de las encuestas: demandas y recomendaciones

1. Las demandas: la encuesta utilizada para evaluar las actividades de capacitación docente también incluye ítems que nos pueden dar algunas pistas importantes para el futuro de esta experiencia. Así podemos señalar:
  - Entre los temas más valorados por los directivos (directores y subdirectores) encontramos: evaluación; formación personal; identidad de Fe y Alegría.
  - Entre los temas más valorados por los docentes encontramos: actualización docente; identidad de Fe y Alegría
  - Entre los temas solicitados para futuras capacitaciones tenemos: estrategias metodológicas; identidad de Fe y Alegría; programación; formación personal
2. Recomendaciones: colocamos bajo este subtítulo algunas preguntas que nos surgen al analizar la información. Por ejemplo, al clasificar los temas seleccionados en las actividades de capacitación, observamos que los dedicados al personal administrativo y al área técnica son inferiores, en cuanto a cantidad, en relación con otros aspectos como Pedagogía, Currículo, etc. Se sugiere no descuidar la atención al personal no docente.

Ya no como interrogante sino como una simple recomendación, notamos que, aunque el Movimiento da importancia a la capacitación de su personal en cuanto a

la identidad de Fe y Alegría, el personal, tanto docente como directivo sigue solicitándola con insistencia. Es grato que esto suceda y también un indicador de la necesidad de todos de sentirse parte del colectivo.

Debido a la importancia que tiene la capacitación permanente en cada colegio, se sugiere que el coordinador pedagógico debería llamarse: responsable de formación. Así, tal vez, se evitaría el recargo de tareas administrativas. De igual manera, en lo posible, éstos deberían ser liberados del trabajo de aula.

Por último, se debería constituir un equipo responsable de formación en cada centro, integrado por los coordinadores pedagógicos, algunos docentes y el director.

No se han realizado evaluaciones externas del trabajo de capacitación y tampoco una sistematización del proceso de formación en los 36 años. Es realmente el primer trabajo de sistematización que recoge la rica y variada experiencia: un análisis de cada uno de los hitos o etapas vividos y una evaluación de los resultados que permitirán plantear una sugerente prospectiva. Cabe señalar sus limitaciones: faltó una muestra más significativa para constatar la apreciación valorativa de los actores y un estudio riguroso del impacto del programa.

### **7.3. Aspectos más logrados en la capacitación docente**

- Muchos docentes de Fe y Alegría han sido y son capacitadores en las escuelas públicas, porque han sido seleccionados por diversos entes ejecutores del Ministerio de Educación.
- Los maestros de Fe y Alegría tienen los fundamentos básicos de los nuevos enfoques educativos y saben aplicarlos en el proceso enseñanza – aprendizaje, mientras que los maestros de la escuela pública llegan a los cursos de capacitación del ministerio sin ninguna base previa
- Muchos aportes de la propuesta de lecto-escritura de Fe y Alegría han enriquecido la propuesta del Ministerio de Educación en esta área
- Los procesos de aprendizaje propuestos por el departamento los asumió el Programa de Bachillerato del Ministerio de Educación.
- Algunos docentes de nuestros colegios participan como capacitadores de sus compañeros de trabajo en los cursos de verano.
- Los integrantes del departamento de pedagogía y muchos maestros hemos sido invitados a diversas mesas de trabajo donde se define la política educativa, con personal del ministerio de Educación y otras Instituciones, porque Fe y Alegría es una plataforma de diálogo válida.
- Se ha favorecido en los educadores el crecimiento humano, especialmente su autovaloración, habilidades sociales y formación en valores. También es

significativo cómo se ha fortalecido su vocación magisterial y la importancia de su rol, la identificación con la Institución, su propuesta educativa y su propuesta curricular.

- La actualización pedagógica se ha realizado en el marco de los nuevos enfoques educativos. Además, desde hace cuatro años se está apoyando la formación sociopolítica de los docentes desde el trabajo de temas sobre democracia, ciudadanía y contextualización del currículo desde los contenidos transversales.
- En el trabajo con directivos, se ha apoyado la identificación con Fe y Alegría, la comprensión, valoración e importancia de su rol, el desarrollo de sus capacidades de liderazgo y relaciones humanas. En los colegios se ha favorecido la creación de un clima educativo institucional participativo.

#### **7.4. Aspectos menos logrados en la capacitación docente**

- Los resultados de la medición de calidad que realiza el departamento de pedagogía muestran resultados que no satisfacen ni al equipo de pedagogía ni al equipo de coordinadores) y nos desafían a seguir reforzando el desarrollo y evaluación de habilidades. Sobre todo, el nivel de desarrollo de habilidades básicas cognitivas de los alumnos ( redacción, análisis, síntesis, resolución de problemas, capacidad crítica y creativa, etc.)
- El contenido transversal: la educación para el trabajo no atraviesa toda la gestión institucional y el quehacer del aula.
- La estructura organizativa de algunos centros no favorece la formación ciudadana y desarrollo de actitudes democráticas.
- No se ha incorporado la ética cristiana en la vida personal y profesional de todos los educadores.
- Algunos docentes de educación religiosa carecen de una adecuada formación doctrinal.
- A algunos directivos les falta desarrollar su capacidad de visión de futuro, prospectiva y de propuesta y actualización en administración educativa, formación socio-política y en los nuevos enfoques educativos y de educación popular.
- Algunos directivos carecen de habilidades y actitudes para una gestión directiva democrática.
- Un grupo de docentes no muestra interés por actualizarse, carece de hábitos de estudio y capacidad de comprensión lectora, de bibliografía renovada y disposición para modificar sus rutinas pedagógicas.

### **7.5. Factores que favorecen el proceso de capacitación docente**

- Un liderazgo en el departamento con una direccionalidad común, que cohesiona el equipo alrededor de la visión y misión institucional. La comunicación y el estímulo se utilizan como un medio de cohesión grupal.
- La función de dirección del departamento permite el descubrimiento de las potencialidades de los miembros del equipo, posibilita el desarrollo de ellas y el surgimiento de nuevos liderazgos.
- En el trabajo en equipo cada integrante del departamento, pone en común sus cualidades, experiencias y conocimientos. Este espacio posibilita la deliberación, el debate de puntos de vista diferentes, el llegar a consensos y favorece el enriquecimiento personal y profesional.
- La identificación de todos los integrantes del departamento de pedagogía con la propuesta de formación, los parámetros y el enfoque de la propuesta educativa de Fe y Alegría y los acuerdos asumidos. Así como la gran responsabilidad, entrega generosa y trabajo eficiente de cada uno de los miembros del equipo.
- El contar con un plan de formación para los directivos ( directores y coordinadores pedagógicos), docentes y personal de apoyo de los colegios y programas educativos de Fe y Alegría, de tal manera que todos asuman su responsabilidad de apoyar la aplicación de la propuesta.
- El haber incluido en el plan de acción tanto la modalidad presencial como a distancia. A nivel presencial, a través de la realización de jornadas, talleres, encuentros y visitas de monitoreo y de seguimiento pedagógico de los docentes en las aulas y de los directivos en sus centros. A distancia, el acompañamiento y seguimiento del quehacer educativo a través del teléfono y vía virtual.
- El reforzamiento del departamento de pedagogía. Actualmente, con siete personas, ha permitido trabajar desde cinco líneas de trabajo: direccionalidad de la propuesta, investigación y sistematización de experiencias, elaboración de materiales, capacitación y monitoreo de los educadores y promoción de eventos culturales. También ha permitido una relación más fluida con los colegios y se ha podido llegar a todos los centros.
- El haber aplicado una metodología participativa, desarrollando procesos de construcción de conocimientos y diversidad de estrategias metodológicas. Esta metodología trae consigo la actitud de apertura, el diálogo, la búsqueda y constante recojo de propuestas, sugerencias y observaciones.
- El haber contextualizado el proceso de formación. Todas las actividades emprendidas han partido de las exigencias de la realidad nacional y educativa, así como de la realidad de cada centro educativo, y de las necesidades de formación de los educadores. Del mismo modo, se ha insistido a los docentes la necesidad de mirar la realidad y educar para



responder a ella.

- La orientación de la formación de subdirectores para empoderarlos, para que sean capaces de liderar, desde lo pedagógico, los procesos de cambio y la eficiencia educativa en sus colegios.
- El haber incluido en el plan de formación de directores, temas de gestión y contenidos pedagógicos desde la planificación estratégica institucional promoviendo su autonomía e interdependencia, sin perder la direccionalidad común del Movimiento.
- Las habilidades personales y profesionales de los directivos puestas al servicio que realizan han favorecido una organización participativa, seria y coherente.
- El entusiasmo, mística y capacidad de entrega gratuita de muchos maestros a su quehacer educativo.
- El contar con instituciones amigas que colaboran con los objetivos de nuestra Institución: IBM, Discovery Chanel, Santillana, Fundación Telefónica, Tarea, IPEDEHP, Fundación Custer, Instituto Ruiz de Montoya, Universidades y algunas instancias del Ministerio de Educación.

#### **7.6. Factores que dificultan o condicionan el proceso de capacitación docente**

- Contar con pocos recursos económicos.
- Alta rotación de directores y de profesores en los centros educativos, que impide una continuidad en el proceso de formación.
- Insuficiente formación inicial de la mayoría de maestros y, además, muchos desniveles en esa etapa.
- Los diferentes niveles de actualización de los docentes de nuestros colegios. Los profesores de primaria han recibido mucha capacitación de parte del estado, además de la que les ha brindado Fe y Alegría, mientras que los profesores de secundaria sólo han recibido la nuestra, ya que la reforma educativa que tiene cerca de 10 años de iniciada recién este año incorpora a la secundaria.
- Existe resistencia y poca apertura a renovarse en muchos maestros de secundaria.
- Falta de reconocimiento social y económico de los maestros en la sociedad, lo que incide sobre la motivación, disponibilidad de tiempo (más de un centro de trabajo), cansancio y falta de recursos para costear gastos de actualización profesional.
- Sistema de permanencia del magisterio en el sistema escolar y absoluta estabilidad después del nombramiento, sin exigencia de actualización ni eficiencia en el trabajo, que no propicia la superación profesional.

- Horarios disponibles limitados en los centros educativos. No se puede contar con espacios de formación en horario de clases. Disponibilidad de tiempo restringida: la mayor parte de docentes cuentan con dos trabajos, lo que les deja un tiempo libre muy limitado para dedicarlo a estudios u otras actividades.
- Realidad pluricultural y multilingüe en nuestro país que exige conocimiento y manejo más profundo del tema y su manejo al interior de la escuela y del aula.
- Insuficiente compromiso de la escuela para involucrarse en el desarrollo local.
- Poca motivación de los docentes para sistematizar sus experiencias. Existe la necesidad de desarrollar habilidades para ello. Creemos que es un paso importante para poder tener mayor incidencia en la política educativa nacional.
- Necesidad de avanzar en la aplicación de la pedagogía de la educación popular. Esto requiere aplicar el nuevo plan de capacitación en toda la comunidad magisterial, en todos los colegios y programas, y realizar un mayor acompañamiento a los subdirectores o coordinadores pedagógicos para asegurar la puesta en práctica, el hacer y proceder desde el enfoque de la educación popular.
- Falta mayor capacitación de los directivos en la pedagogía de educación popular para que puedan orientar la política educativa de sus centros y ayuden a generar una nueva cultura organizacional. De esta manera, se sentirán seguros de coordinar con instituciones de la comunidad y buscarán aliados para realizar proyectos conjuntos. Esto, a su vez, incidirá en la política educativa educacional y garanticen calidad de aprendizajes de sus educandos.
- Tenemos pocos espacios de reflexión y trabajo para hacer “pensamiento con otros”. Queremos establecer relaciones y comunicación con instituciones afines para reflexionar la realidad desde y hacia lo educativo.

## **8. Financiación**

Según los datos existentes en el archivo del departamento de proyectos y contabilidad la formación y capacitación de los educadores es y ha sido financiada por Entreculturas-AECI, Intermón- Unión Europea, Manos Unidas- Comunidad Autónoma de Madrid con la contraparte local de Fe y Alegría del Perú.

Las fuentes de financiamiento de Fe y Alegría son diversas, las señaladas anteriormente son las más importantes. Esta diversidad permite que la institución pueda atender diferentes necesidades propias de los colegios, que van desde infraestructura hasta aspecto de capacitación y promoción. En los últimos años, la gestión de fondos se hacen

cada vez más difícil, sin embargo, los departamentos de proyectos y administración colaboran para que este flujo de recursos no se vea interrumpido. Pero esto tampoco sería posible si en el trabajo con los colegios no mostraran logros que indiquen los progresos y aportes de Fe y Alegría del Perú a la educación.

A continuación, presentamos, a través de cuadros estadísticos, la evolución favorable respecto a los manejos de presupuestos. Esto refleja el crecimiento institucional vivido en todo estos años, señal clara del adecuado uso de los recursos financieros obtenidos de los entes cooperantes, donde intentamos administrar los recursos de manera eficaz y eficiente, lo cual nos permita brindar la educación de calidad que nos comprometemos a brindar a los más pobres del país.

El cuadro de “Presupuestos y Gastos Generales del Proyecto” es presentado año por año, tal como se registra en los archivos de la oficina central. Costos de infraestructura, uso de locales, servicios, mantenimiento, comunicaciones en general; y costos de aporte profesional voluntario y de algunos miembros natos del comité ejecutivo, no se incluyen en este presupuesto por ser aporte propio.

Presupuesto del Departamento de Pedagogía por años								
Rubro	AÑOS							
	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Funcionamiento	1353	1624	2979	3521	3521	4603.2	4603.2	7196
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	0	0	0	0	0	0	0	868
Equipo y suministro	1015	1034	1036	1029	1024	1029	1031	1313
Viajes y Estadías	1015	1017	1019	1013	1029	1034	1035	1313
<b>Total</b>	<b>3384</b>	<b>3676</b>	<b>5034</b>	<b>5563</b>	<b>5573</b>	<b>6666</b>	<b>6670</b>	<b>10689</b>
Presupuesto del Departamento de Pedagogía por años								
Rubro	AÑOS							
	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Funcionamiento	8008	8008	9226	9226	9632.7	9632.7	10852	10852
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	868	868	868	868	868	868	868	8685
Equipo y suministro	1318	1365	1381	1428	1464.75	1472.1	1496	1507
Viajes y Estadías	1317.75	1365	1376	1423	1453.2	1468.95	1481	1499
<b>Total</b>	<b>11512</b>	<b>11607</b>	<b>12851</b>	<b>12945</b>	<b>13419</b>	<b>13442</b>	<b>14697</b>	<b>22542</b>
Presupuesto del Departamento de Pedagogía por años								
Rubro	AÑOS							
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989

Funcionamiento	11257	11663	11142	11549	12767	12767	13985	14391
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	868	868	1738	1738	1738	1738	1738	1738
Equipo y suministro	1502	1505	1525	1523	1544	1555	1554	1560
Viajes y Estadías	1496	1498	1516	1518	1530	1533	1538	1542
Total	15123	15535	15920	16328	17578	17593	18815	19232

Presupuesto del Departamento de Pedagogía por años

Rubro	AÑOS							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Funcionamiento	16016	16422	16422	16422	16828	17235	16482	17294
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	1738	1738	1738	1738	1738	1738	4347	4347
Equipo y suministro	1596	1597	1612	1607	1612	1617	5494	5765
Viajes y Estadías	1554	1559	1570	1575	1586	1591	5494	5765
Total	20903	21316	21341	21341	21763	22180	31816	33170

Presupuesto del Dpto. de Pedagogía por años

Rubro	AÑOS				
	1998	1999	2000	2001	2002
Funcionamiento	17293.5	14760	15573	8250	10687
-Capacitación					
-Monitoreo					
Personal	4347	9924	9924	24836	24836
Equipo y suministro	5764.5	4920	5190	2750	3563
Viajes y Estadías	5764.5	4920	5190	2750	3563
Total	33170	34524	35876	38585	42648

Gasto ejecutado por Departamento de Pedagogía por años

Rubro	AÑOS							
	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Funcionamiento	1289	1547	2837	3353	3353	4384	4384	6853
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	0	0	0	0	0	0	0	827
Equipo y suministro	967	985	987	980	975	980	982	1250
Viajes y Estadías	967	969	970	965	980	985	986	1250
Total	3223	3501	4794	5298	5308	6349	6352	10181

Gasto ejecutado por Departamento de Pedagogía por años								
Rubro	AÑOS							
	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Funcionamiento	7627	7627	8787	8787	9174	9174	10335	10335
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	827	827	827	827	827	827	827	827
Equipo y suministro	1255	1300	1315	1360	1395	1402	1425	1435
Viajes y Estadías	1255	1300	1310	1355	1384	1399	1410	1428
<b>Total</b>	<b>10964</b>	<b>11054</b>	<b>12240</b>	<b>12330</b>	<b>12780</b>	<b>12802</b>	<b>13997</b>	<b>14025</b>
Gasto ejecutado por Departamento de Pedagogía por años								
Rubro	AÑOS							
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Funcionamiento	10721	11108	10611	10999	12159	12159	13319	13706
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	827	827	1655	1655	1655	1655	1655	1655
Equipo y suministro	1430	1433	1452	1450	1470	1481	1480	1486
Viajes y Estadías	1425	1427	1444	1446	1457	1460	1465	1469
<b>Total</b>	<b>14404</b>	<b>14796</b>	<b>15163</b>	<b>15550</b>	<b>16741</b>	<b>16755</b>	<b>17919</b>	<b>18316</b>
Gasto ejecutado por Departamento de Pedagogía por años								
Rubro	AÑOS							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Funcionamiento	15253	15640	15640	15640	16027	16414	15697	16470
-Capacitación								
-Monitoreo								
Personal	1655	1655	1655	1655	1655	1655	4140	4140
Equipo y suministro	1520	1521	1535	1530	1535	1540	5232	5490
Viajes y Estadías	1480	1485	1495	1500	1510	1515	5232	5490
<b>Total</b>	<b>19908</b>	<b>20301</b>	<b>20325</b>	<b>20325</b>	<b>20727</b>	<b>21124</b>	<b>30301</b>	<b>31590</b>
Gasto ejecutado por Dpto. de Pedagogía por años								
Rubro	AÑOS							
	1998	1999	2000	2001	2002			
Funcionamiento	16470	14057	14831	7857	10178			
-Capacitación								
-Monitoreo								

Personal	4140	9451	9451	23653	23653			
Equipo y suministro	5490	4686	4943	2619	3393			
Viajes y Estadías	5490	4686	4943	2619	3393			
Total	31590	32879	34169	36748	40616			

## 9. estrategias de difusión y alianza

En el desarrollo de la experiencia de capacitación se han mantenido y creado coordinaciones con diversas instituciones de la comunidad nacional e internacional. Nos hemos acercado y se han acercado a nosotros, organismos gubernamentales y no gubernamentales comprometidos o interesados en el tema de capacitación de docentes o temas educativos en general, como Discovery Chanel, Fundación Telefónica, Fundación Custer, Tarea, Ipedeph, Universidad Católica, Universidad del Pacífico, Universidad Cayetano Heredia: Departamento de Educación, Instituto Ruiz de Montoya, Instituto pedagógico de Monterrico, Instituto Apoyo, IBM, CEPAL, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura, Centro de investigación Pedro Poveda,

A raíz de nuestra experiencia educativa y de capacitación, participamos en diferentes mesas de trabajo y foros para compartir nuestra experiencia tanto de capacitación, como de monitoreo, la propuesta educativa de Fe y Alegría y los materiales elaborados por el departamento pedagógico. Esto nos enriquece, posibilita la creación de un pensamiento común y aportar a la política educativa nacional.

## 10. Prospectiva de la experiencia

La riqueza de la información reunida, así como la conciencia de los retos, nos permite enumerar las siguientes pistas a futuro:

- Seguir realizando periódicamente estudios de la medición de calidad, como las que promovió el departamento de pedagogía en 1991, 2001 y 2002, para asegurar un mayor nivel de habilidades básicas cognitivas de los alumnos (redacción, análisis, síntesis, resolución de problemas, capacidad crítica y creativa, etc.)
- Priorizar, en el trabajo de capacitación, la inclusión de los contenidos transversales de educación para el trabajo, fe y justicia e interculturalidad, para que atraviesen toda la gestión institucional y el quehacer del aula, y se ayude a que los docentes incorporen la ética cristiana en la vida personal y profesional.
- Constituir un equipo de la propuesta educativa para realizar un trabajo más coordinado.
- Organizar talleres, cursos, jornadas de capacitación que atiendan en forma

diferenciada a las necesidades de formación de cada grupo de maestros según los niveles (inicial, primaria, secundaria), especialidades, grupos étnicos, ubicación geográfica (urbano-marginal, rural), problemática particular de cada contexto que atienden.

- Prestar la debida atención a la formación de los directivos para que desarrollen y se actualicen en su capacidad de visión de futuro, de elaboración propuestas, en habilidades y actitudes para una gestión directiva democrática, especialmente los nuevos directivos. Esto supone aspectos de administración educativa, formación socio-política, nuevos enfoques educativos y educación popular. Así podrán orientar la política educativa de sus centros y ayudarán a generar una nueva cultura organizacional. Se sentirán seguros de coordinar con instituciones de la comunidad y buscarán aliados para realizar proyectos conjuntos que contribuyan con el desarrollo local. A su vez, esto repercutirá en la política educativa educacional y será garantía de la calidad de los aprendizajes de sus educandos.
- Seguir coordinando fuerzas con instituciones amigas que colaboran con los objetivos de nuestra institución y con nuevas o antiguas agencias de cooperación para que apoyen económicamente nuestra tarea.
- Seguir dialogando y organizando encuentros con las superiores y superiores de las congregaciones religiosas para que elijan a las futuras directoras o directores con el perfil que se requiere y se comprometan, en la medida de lo posible, a mantener la dirección del centro, al menos cinco años.
- Seguir incidiendo en el Ministerio de Educación para que la nueva ley realmente ayude a elevar los resultados de aprendizaje, sin perjudicar a los maestros; al contrario, que reconozca su rol trascendental.
- Motivar y capacitar a los docentes para que sistematicen sus experiencias innovadoras, para fortalecer sus autoestima personal y profesional y para que tengan mayor incidencia en la política educativa nacional.
- Priorizar, en la capacitación de los docentes, la telemática. Así podrán utilizarla como herramienta de enseñanza - aprendizaje, creando sesiones de aprendizaje que requieren el uso de este medio.
- Priorizar también, la formación doctrinal de los docentes de primaria y secundaria de educación religiosa.
- Editar nuestras experiencias innovadoras y pensar en una estrategia de difusión para que tener una mayor incidencia en la educación peruana.
- Aplicar el nuevo plan de capacitación, desde la pedagogía de la educación popular a toda la comunidad magisterial, en todos los colegios y programas.
- Seguir realizando el acompañamiento a los subdirectores o coordinadores pedagógicos para asegurar la puesta en práctica o hacer y proceder desde el enfoque de la educación popular.
- Abrir nuevos espacios de reflexión y trabajo en el equipo pedagógico nacional

y en los equipos de los centros para hacer “pensamiento con otros”, fortaleciendo nuestras relaciones y comunicación con instituciones afines que reflexionan la realidad desde y hacia lo educativo.

El haber realizado el proceso de sistematización ha significado una renovación de nuestro compromiso con la grata y apasionante tarea de formar educadores, porque sabemos que contribuimos a su empoderamiento directo. También contribuimos, desde esta experiencia, pero en forma indirecta, al empoderamiento de los alumnos y alumnas, de los padres y madres de familia, al desarrollo de las comunidades locales y a la transformación social y ética del Perú.



## Conclusiones

El maestro es fundamental para el desarrollo y el éxito del proyecto de Fe y Alegría. Este proyecto implica un perfil definido de maestro, que se ha estado formando mediante la capacitación docente a lo largo de más de 36 años de existencia de este Movimiento en el Perú. Al finalizar esta sistematización, podemos concluir:

1. Uno de los aspectos más significativos de la propuesta de capacitación ha sido el pasar de una capacitación muy dirigida y orientada por el equipo pedagógico nacional a un proceso más participativo y democrático que ha favorecido que los docentes sean actores, protagonista, con quienes se construyen las propuestas pedagógicas.
2. Los eventos de capacitación han significado un proceso de intercambio, interaprendizaje de maestros y mediadores. Muchas veces la experiencia de un docente significó un enriquecimiento o fue pie para generar un nuevo aprendizaje para todos.
3. La propuesta de capacitación ha fortalecido la autoestima personal y profesional de los docentes, al descubrir sus potencialidades para investigar, innovar, reflexionar sobre la práctica y compartir sus saberes y experiencias con colegas de otros colegios.
4. Debido a muchas causas, entre las que se encuentra la deficiente formación magisterial, la mayor parte de maestros que llegan a Fe y Alegría del Perú no responden al perfil ideal. Por ello, el Movimiento ha desarrollado y perfeccionado un programa de capacitación docente, acorde con las necesidades de los maestros, los alumnos, las localidades y el país.
5. En el departamento pedagógico, así como en el de pastoral y en el técnico, se trabaja para apoyar la autovaloración personal y profesional, la formación integral, la actualización, para que los educadores de Fe y Alegría sean capaces de realizar su quehacer educativo con eficiencia y gozo, de comprometerse en su crecimiento personal, de realizar su misión como servicio evangelizador y como tarea de promoción social.
6. La conducción de esta experiencia ha supuesto un proceso que ha pasado de lo sencillo y empírico a lo científicamente planificado y ejecutado. De ser llevado a cabo por una sola persona ha pasado a ser conducido por un equipo.
7. La propuesta de capacitación de Fe y Alegría, a través de los años, ha acogido los aportes de diversas corrientes pedagógicas y de pensamiento: educación liberadora, educación personalizada, constructivismo, cultura organizacional e interculturalidad.. Sin embargo, todo este caminar tiene una línea unificadora tanto en lo pedagógico como en lo ideológico, marcado por una pedagogía activa, participativa que considera al educando centro de la acción educativa y agente de su aprendizaje, y por la educación popular que se propone el empoderamiento de

los educandos y la transformación social y ética (Ideología), desde las orientaciones de una educación en los derechos humanos y la paz, educación en democracia y ciudadanía.

8. La propuesta de capacitación ha recogido, a través de los años, los aportes y expectativas de los docentes, directivos, las necesidades constatadas por los responsables del monitoreo, la investigación científica y las demandas del mundo actual, reflexionadas en equipo.
9. La experiencia de capacitación basada en una interacción activa y afectiva con los docentes nos ha enseñado que:
  - No se trata de dar modelos o adiestrar para que los docentes apliquen. Los cambios se producen si se genera un proceso de reflexión profunda, descubrimiento y convencimiento personal.
  - Las resistencias a los cambios se originan no tanto por rechazar lo nuevo sino por la inseguridad al no dominar bien los cambios que se están produciendo y equivocarse en el intento de aplicarlas. Hemos descubierto que éstas se vencen con el estudio, la comprensión de las innovaciones y el acompañamiento de los docentes en su práctica.
  - La incorporación de lo aprendido a la práctica es un proceso lento pero seguro si se aprende realmente, y si la persona que monitorea realiza este servicio con paciencia, cercanía, estimula los logros o avances, brinda asesoramiento sobre los aspectos limitantes, enseña a aprender del error y sabe buscar con el docente alternativas para mejorar. No es un fiscalizador.
10. Los contenidos abordados en las actividades de capacitación docente son diversos, pero se puede apreciar mayor énfasis en los temas orientados a lo personal, social, humano y pedagógico. En este último, se trabaja el aspecto curricular, metodológico y lo referido a planificación, programación, gestión y organización. Con menor énfasis, encontramos la atención al personal de administración y servicios.
11. La propuesta de capacitación implica no solamente convertir a los docentes en agente de su aprendizaje sino también aplicar en los eventos procesos y metodologías que ellos pueden, a su vez, aplicar en sus aulas. Para lograrlo se utiliza estrategias diversas: cursos, talleres, jornadas, círculos de interaprendizaje, exproferias, congresos y seminarios.
12. Los educadores han adquirido habilidades, que van más de la actualización: elaborar sus propios currículos, planificar, diseñar sesiones de aprendizaje sobre una base sólida teórica, emplear una metodología activa y participativa, utilizar materiales y evaluar desde el nuevo enfoque pedagógico para el desarrollo de habilidades cognitivas, motrices y socioafectivas.
13. Los educadores han descubierto la importancia de trabajar en equipo con sus

colegas. Saben que la única forma de hacer un trabajo eficiente y de calidad en las aulas y en los centros es haciendo procesos de construcción colectiva y participando en proyectos conjuntos.

14. La propuesta de formación ha ayudado al crecimiento de los docentes como personas, docentes, como miembros de una familia y como ciudadanos. La capacitación especialmente ha fortalecido la vocación del educador, la identificación con la propuesta de Fe y Alegría.
15. Las actividades de capacitación que tienen mayor impacto para el personal son las jornadas o talleres de formación y actualización. En segundo lugar, las visitas de monitoreo y los cursos de verano y, finalmente, los congresos y seminarios.
16. Los maestros y directivos de Fe y Alegría califican los aportes de la capacitación docente como MUY IMPORTANTES. Asimismo, testimonian que la “calidad docente” depende, en primer lugar, de la “actualización docente”.

## **Fuentes Bibliográficas**

FE Y ALEGRÍA (1999) De la chispa al incendio, La historia y las historias de Fe y Alegría, Edición Federación Internacional de Fe y Alegría.

FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ (1996) Fe y Alegría, 30 años al servicio de la educación, 1ª edición

FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ (2000) Planificación Estratégica, , Depto. De Pedagogía Lima Noviembre, 2000

FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ (2001) 35 años de Fe y Alegría, Acto Académico, Discursos.

FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ, El educador necesario y su formación. Separata

FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ (2001) Lineamientos teóricos y prácticos para la construcción de la propuesta pedagógica de los colegios Fe y Alegría.

FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ Archivos de programaciones, realización y evaluación de eventos.

INTERCAMPUS (1992), "Educación en Crisis", Centro de Investigaciones de la Universidad del pacífico. 1ª edición, marzo

Pérez E., Antonio (2000), "LA formación del docente necesario" Ponencia presentada en el encuentro Región Andina - Lima.