



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

**LA RED DE CENTROS FE Y ALEGRÍA SOLANDA**

**Una Experiencia de Fe y Alegría en Ecuador**

Informe de sistematización elaborado por:  
**Jorge Gómez Rendón**

Responsable nacional:  
**Patricio López**

**Diciembre 2002**

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

## INDICE

Introducción .....	3
1. Enfoque metodológico .....	4
1.1. Definición y objetivos de la sistematización .....	4
1.2. Desarrollo de la investigación .....	4
2. Resultados del Proceso de Sistematización.....	5
2.1. Reconstrucción histórica de la experiencia de la Red Solanda .....	6
2.1.1. El inicio: la situación económica de los centros .....	6
2.1.2. Un presupuesto común .....	8
2.1.3. Cambios pedagógicos .....	9
2.1.4. La formación permanente.....	11
2.1.5. Las diferencias entre los centros.....	12
2.1.6. El financiamiento de la Red.....	13
2.1.7. La comunicación permanente .....	14
2.1.8. La dirección de la Red.....	15
2.1.9. La disolución de la Red .....	16
2.2. Un esbozo de evaluación.....	17
2.2.1. Factores que favorecieron la experiencia.....	18
2.2.2. Factores que incidieron negativamente.....	18
2.2.3. Los actores evalúan la experiencia .....	19

## **Introducción**

Dentro del proyecto de “Calidad Educativa y Sistematización de experiencias educativas en Fe y Alegría”, se contempló la recuperación, sistematización y difusión de experiencias significativas. Una de las tres experiencias seleccionadas en Ecuador con este fin fue la “Red de Centros de Fe y Alegría” en la parroquia urbana de Solanda, en la ciudad de Quito. Proyecto piloto en su género, la Red Solanda nació el año de 1999 como una nueva forma de gestión escolar para hacer frente a la crisis financiera que atravesaba Fe y Alegría Ecuador y que había obligado a suspender durante más de tres meses el pago a los maestros de tres escuelas, un colegio y un jardín de infancia, ubicados todos en la parroquia mencionada. Esta experiencia concluyó en el año 2001, cuando se creó la oficina regional de Quito, la cual tomaría a su cargo la coordinación de los centros de Solanda.

Las circunstancias en que se desarrolló el trabajo en red, así como los resultados obtenidos, que lo convirtieron en modelo de la actual red urbana de escuelas de Fe y Alegría en Quito y otras ciudades y provincias del Ecuador, hacen no sólo recomendable sino necesaria una recolección sistematizada de su experiencia, a fin de identificar causas, factores y condiciones que permitieron el desarrollo de la experiencia y su disolución antes de la creación de la red urbana. Una vez recabados y ordenados estos datos, será más fácil su divulgación, con el fin de que otras experiencias educativas de la región puedan aprender de sus éxitos y fracasos.

Aunque resulta difícil, por los límites de este trabajo, identificar exhaustivamente todos los aspectos de la experiencia, hemos mencionado los que, a nuestro juicio y sobre la base de lo expuesto en este documento, resultan los más importantes. La única distinción que cabe es que dichos aspectos pueden ser tanto de carácter transitorio –propios de la coyuntura– como de carácter permanente –la superan y tienen influencia en la actualidad–, pero en ambos casos son fuentes de enseñanza para la acción en el presente y la planificación en el futuro.

## 1. Enfoque metodológico

### 1.1. Definición y objetivos de la sistematización

A partir de la definición propuesta por Jara (1994)<sup>1</sup>, identificamos dos elementos que habremos de tenerlos en cuenta en este documento. Desde una perspectiva histórica, se insiste en la *reconstrucción crítico-reflexiva de la experiencia educativa*; desde la coyuntura, se subraya la *interpretación del proceso de dicha experiencia en su significación para el presente y su proyección en el futuro*. A estos dos objetivos, se añaden aquellos que tienen que ver con el *desarrollo de herramientas o destrezas en los actores participantes*, que dan continuidad al proceso de sistematización más allá de los límites de la investigación. Entre las destrezas más importantes a ser desarrolladas, están la *generación de cambios y transformaciones en la práctica de los participantes a través de la reflexión sobre su experiencia*, y la *difusión y socialización del proceso de sistematización y sus resultados*. Sobre la base de estos objetivos, desarrollamos un plan de trabajo que contempla la aplicación de una serie de herramientas para la obtención de datos, conocimientos y saberes en torno a la experiencia. El primer paso fue la identificación de los ejes de la experiencia, que guiarían la recolección y el análisis de los datos, y sobre los cuales es preciso puntualizar algunos aspectos.

Los ejes de la sistematización de la experiencia de la Red Solanda fueron los siguientes: primero, la organización administrativo-financiera de la red como una nueva forma de gestión escolar; segundo, el desempeño y participación de los principales agentes educativos involucrados (directores y maestros). Ambos ejes principales tienen, como ejes transversales, los aspectos pedagógicos y la evaluación de resultados. La elección del primer eje obedece al carácter innovador del proyecto, que no tenía antecedentes dentro de Fe y Alegría Ecuador, con excepción quizá de la red urbana de Guayaquil, que es un caso distinto por las circunstancias de su origen y el tipo de gestión que lleva. El segundo eje complementa el primero y procura darnos una idea del sentido cooperativo que existe entre los principales actores involucrados, sin duda, uno de los factores determinantes tanto de los resultados de la experiencia como también de su temprana disolución. Hemos querido ampliar estos dos aspectos que, por las dimensiones de la sistematización, tuvieron que ser dejados de lado en las otras dos experiencias, pero que son absolutamente pertinentes como condiciones básicas del éxito o del fracaso de toda experiencia educativa.

### 1.2. Desarrollo de la investigación

Tomando en cuenta las limitaciones impuestas por los ejes de la experiencia que escogimos para orientar la sistematización, como también por razones de tiempo y espacio, la metodología de este estudio difiere significativamente de aquella implementada en las dos experiencias anteriores.

Como los actores principales en ambos ejes seleccionados fueron quienes trazaron el proyecto y lo pusieron en ejecución junto con los directores y los maestros de los centros educativos participantes, hemos trabajado exclusivamente con ellos para la recolección

---

<sup>1</sup> JARA, Oscar (1994) " Para sistematizar experiencias", ediciones ALFORJA, San José.

de información, así como para una previa prospección del análisis. Para ello, hemos recurrido, primero, a un breve sondeo formal de intereses entre los directores y algunos maestros; más tarde, una vez identificadas ciertas temáticas recurrentes, continuamos indagando sobre ellas mediante el uso de entrevistas semi-estructuradas y la recopilación y lectura de materiales escritos que reposan en los archivos de la oficina nacional y que gentilmente nos fueron proporcionados para complementar el estudio de este caso. A pesar de que cada uno de los diez entrevistados atribuía un peso distinto a un tema y a la forma en que entrelazaba las temáticas para formular explicaciones a problemas planteados por él o por el entrevistador, se logró determinar los siguientes temas principales: a) creadores y ejecutores de la Red; b) hitos principales en la gestación de la Red; c) respuesta de autoridades, maestros y padres de familia; d) organización administrativo-financiera de la Red; e) reestructuración del jardín de infancia; f) implementación del nuevo bachillerato; g) otras modificaciones pedagógicas menores (currículo, textos, etc.); h) capacitación pedagógica; i) relaciones interinstitucionales entre los centros que conforman la red; j) relaciones de la Red con la oficina nacional; k) evaluación de resultados obtenidos; l) influencia de la red en otros procesos educativos dentro de Fe y Alegría.

El proceso de análisis fue realizado en dos etapas. La primera se realizó durante la recolección de datos, y tuvo como fin replantear algunos temas que salían a la luz durante las entrevistas. La segunda, una vez culminado el proceso de recolección, comprendió el levantamiento de las entrevistas, la preparación de resúmenes que recogían lo más importante de cada una y el análisis de los textos. El análisis de los textos contempló a su vez dos etapas: en la primera, se identificaron los contenidos relevantes a los ejes de sistematización y se los ordenó por frecuencia, fuente y capacidad de relación con los temas identificados en la primera parte de la investigación; la segunda etapa, basada en los resultados de la primera, contempló la identificación de relaciones significativas entre los temas desarrollados por cada participante, en la medida en que dicha "capacidad de relación" permitía que un tema fuera más fructífero al momento de formular una explicación satisfactoria o de construir un relato de interpretación coherente.

Finalmente, la literatura sobre la experiencia, relativamente escasa y sobre todo de carácter pedagógico, fue leída y analizada de acuerdo con los mismos parámetros que sirvieron para las entrevistas. No obstante, los resultados de la lectura y el análisis no fueron incorporados directamente en el estudio, pero sirvieron como elementos de comprobación o replanteamiento de hipótesis.

En suma, por las peculiares condiciones de esta experiencia y las circunstancias propias del proceso de sistematización llevado a cabo, la metodología utilizada en este caso fue mucho más simple que las anteriores, pero cumplió satisfactoriamente los objetivos trazados.

## **2. Resultados del proceso de sistematización**

Aunque la sistematización en sí misma apunta al pasado, con importantes implicaciones para el futuro, no en todos los casos es recomendable dividir la reconstrucción histórica del proceso de interpretación anclado en el presente, máxime cuando la experiencia ya ha terminado al momento de la investigación al insertarse en otra construida a partir de la primera. Las reconstrucciones individuales de la experiencia de la Red Solanda reflejaban esta particular condición de experiencia acabada, sobre la cual se habla desde el

presente hacia el futuro. Pudimos así identificar en los relatos de cada entrevistado una tensión entre el pasado de una experiencia exitosa que desafortunadamente terminó y el presente de una experiencia que se muestra ventajosa en muchos aspectos, pero que no deja de causar incertidumbre en cuanto a su funcionamiento y a las expectativas de sus participantes.

Conscientes de lo distinta que era esta experiencia con respecto a las otras dos ya estudiadas y tomando en cuenta el carácter multitemporal del relato, decidimos que la mejor forma de presentar los resultados era fundir en un solo texto la reconstrucción histórica y su interpretación según las percepciones y actitudes de los participantes frente a la realidad actual. Para apoyar esta presentación de resultados y volverla menos una creación de su autor que un relato contado por los actores de la Red, hemos incorporado al texto extractos de los testimonios recogidos, siempre y cuando sean pertinentes al tema tratado. De esta forma, hemos podido fusionar acertadamente datos históricos, evaluaciones desde el presente y percepciones del futuro.

## **2.1. Reconstrucción histórica de la experiencia de la Red Solanda**

El material recogido a través de las entrevistas y la lectura de alguna literatura sobre la experiencia nos ha permitido la siguiente reconstrucción sobre la base de los hitos principales de su desarrollo, los ejes de sistematización escogidos y la evaluación en perspectiva que hacen de ella sus participantes.

### **2.1.1. El inicio: la situación económica de los centros**

Los centros de Fe y Alegría en la parroquia Solanda nacen poco después de ejecutado el proyecto urbanístico en la zona, aunque la historia de cada uno es diferente. Se trata de tres escuelas (Alejandro Carrión, Vázquez Doderó, María Augusta Urrutia), un colegio (María Augusta Urrutia) y un jardín de infantes (Azucena de Quito). Antes de conformada la red, se mantienen alejados entre sí, pese a su cercanía geográfica y a formar parte de Fe y Alegría.

*“Hasta que se inicia el trabajo en red en el sector Solanda, los centros de Fe y Alegría del sector se mantienen alejados entre sí en la primera experiencia. La relación que había entre los centros era mínima; tal vez entre directoras o rectoras, pero no más; el personal docente éramos extraños” (Profesor <sup>2</sup>)*

Sin embargo, hacia mediados de 1998, la oficina nacional entra en una grave crisis financiera, que le impide cancelar a tiempo los salarios de los maestros. En el caso de los centros de Solanda, los maestros estuvieron impagos por más de tres meses. Es entonces cuando el colegio María Augusta Urrutia toma la iniciativa de paralizar sus actividades con el apoyo de los padres de familia y el párroco de la parroquia San Ignacio de Loyola, Padre Alfonso Chávez. El provincial de la Compañía de Jesús en el Ecuador, Padre Alan Mendoza, decide poner en manos del Padre Chávez el manejo de los cinco centros de Solanda.

---

<sup>2</sup> **Nota:** por pedido de algunos entrevistados, hemos decidido no hacer constar los nombres de ninguna persona al final de los testimonios que aparecen en los recuadros sino solamente la función que desempeñaban durante el funcionamiento de la red

Conocido por su obra pastoral en la parroquia, el Padre Alfonso Chávez no tarda en obtener la colaboración de un médico del centro de salud “San Pedro Claver”, de Solanda, doctor Pablo Castellanos, con quien mantiene varias reuniones para buscar salidas al problema. Empapados ambos de los detalles de la situación y analizadas diferentes alternativas, acuerdan que la mejor solución es crear una red con la participación de los cinco centros de Solanda, pero deciden que, previamente, sería necesario elaborar una base de datos general sobre los centros, para saber con exactitud el estado de la situación económica y la posibilidad de financiar la brecha del presupuesto con la ayuda de la fundación Mariana de Jesús.

*“Entonces comenzamos a reorganizar la parte contable y ver el número de personal, la calidad de profesores, los gastos fijos, la cuestión de los sueldos de los maestros, el personal que había en cada institución. Esto a mí me llevó unos cuatro o cinco meses, conversando con los directores. Al final sacamos como conclusión que, sin ser rentable, Fe y Alegría en Solanda sí podía autofinanciarse tranquilamente”* (Director de la Red Solana)

*“Se decidió entonces diseñar un plan de control administrativo hacia finales del 98 e inicios del 99, antes de la Red. Lo que se hizo no es nada nuevo: se puso simplemente en práctica el concepto de descentralización, de red de servicios, el concepto de mejora de servicios, el concepto de calidad de vida, y el concepto de mejora del servicio prestado, calidad total en atención al cliente interno (profesores) y externo (alumnos). Primero, lo que se hizo entonces fue buscar un presupuesto, porque la fundación ayudó el primer año, pero después de eso nosotros teníamos que hacernos cargo solos. La cuestión fue: ¿cómo, sosteniendo el concepto de ayuda social, ser autosustentables?”* (Coordinador administrativo-financiero).

*“El levantamiento de la base de datos inicial estuvo a nuestro cargo, y creamos un programa rudimentario, que lo instalamos en el economato de cada escuela, mediante el cual se podía saber cuánto paga y cuánto debe cada alumno, para poder así ejercer un mejor control, no para sacarle más dinero, y esto se puede hacer ahora a nivel nacional para fomentar una buena gestión de los recursos”* (Coordinador administrativo-financiero).

Una vez organizada la parte contable con una adecuada base de datos, se incrementaron las pensiones en todos los centros, al parecer, sin oposición de los padres de familia, que preferían pagar un poco más en lugar de tener que ver cerradas las escuelas donde sus hijos eran educados. Este incremento y la reestructuración del personal –cosa que sí encontró resistencia y creó ciertas fricciones al interior de los centros y con la oficina regional– permitieron sanear parcialmente el bache presupuestario. La otra parte provino de la contribución de la fundación Mariana de Jesús, que, por pedido del provincial y éste a instancias del padre Chávez, se había comprometido a ayudar financieramente a los centros para eliminar de una vez por todas el déficit. Pero la fundación, no sólo ayudó a cubrir el déficit presupuestario, sino también a pagar los sueldos del director y de los coordinadores de Solanda, sin mencionar la implementación de un sistema contable automatizado para agilizar la gestión financiera de los centros y la construcción de una oficina para el funcionamiento de la regional. En este proceso de reorganización contable, jugaron un papel importante algunas personas de la fundación, y en especial la licenciada Ana María Rosas, quien se desempeñó como contadora dentro del plan de apoyo de la fundación a Fe y Alegría.

El plazo que tenían los centros para sanear por completo su situación era de cinco meses, contados desde el 1 de febrero de 1998 hasta el 31 de julio del mismo año, fecha a partir de la cual la coordinación regional de Solanda pasaría a hacerse cargo de los centros.

*. “Financieramente, la fundación apoyó la conformación, estuvo desde el inicio en la conformación de la Red Solanda, ayudó con un fondo fuerte para que estos centros pudieran independizarse, inclusive de la dirección nacional de Fe y Alegría, porque ésta estaba muy mal, pues el estado no cubre la totalidad de los sueldos de los maestros, aunque está escrito en la ley; entonces los centros de Solanda tenían un déficit que los cubrió la fundación Mariana de Jesús para que pudieran salir adelante; entonces, con eso es que los centros de Solanda pudieron nivelarse económicamente y formar la red. La fundación también ayudó con computadoras, inclusive con una oficina para que funcionara ahí la regional de Solanda, que está ubicada en la casa hacienda” (Contadora Fe y Alegría).*

*“Porque la fundación apoyó también con un sistema automatizado para llevar la contabilidad; de esta manera, íbamos uniendo poco a poco lo que es Fe y Alegría Nacional, los mismos informes económicos, los mismos balances y los mismos estados financieros [...]; apoyaba administrativamente con los sueldos del director de Solanda y del coordinador de Solanda [...] de las personas de la fundación hubo asimismo un buen apoyo de la que era mi jefe, la contralora de la fundación, la Lcda. Marta Serrano, y la persona que nos dirigía y canalizaba la ayuda a Fe y Alegría, del Ingeniero Jaime López, del padre provincial de la fundación el Padre Alan Mendoza” (Contadora Fe y Alegría).*

### **2.1.2. Un presupuesto común**

La organización contable de la red consistió en la centralización de los recursos recibidos por cada centro en la oficina regional, la cual era la encargada de distribuir igualmente los ingresos entre los centros, de acuerdo con los presupuestos que habían presentado individualmente sobre la base de las partidas establecidas por la regional (partidas para pago de profesores, mantenimiento del local, transportes, etc.). De esta manera, los recursos se canalizaban uniformemente, y todos los centros alcanzaban a cubrir su presupuesto, aun cuando contablemente fuesen deficitarios, como ocurría con el colegio y, en parte, con el jardín de infancia.

*“Antes de la red, cada centro llevaba la economía independiente; luego de formada la red, se empezó a trabajar con un presupuesto común; cada centro tenía que ver la viabilidad de ingresos que tenía y las cosas que necesitaba, porque no se podía gastar todo sino que se tenía que redistribuir entre todos los miembros de la red” (Directora de un centro educativo de Fe y Alegría en Solanda).*

*“Esta red consistía en un fondo común en el que depositaban todos estos centros los ingresos de pensiones, matrículas y todos los rubros que tenía cada centro. Es decir, si un centro tenía alguna autogestión para poder cubrir sus egresos de acuerdo a sus necesidades, depositaba en esta caja común. Abrimos una cuenta bancaria para el manejo de todos los centros educativos de Solanda. De esta manera, ya hablando financieramente, las escuelas que tenían superávit cubrían el déficit del colegio, es decir, todos se apoyaban ahí, ninguno salía con un presupuesto desfasado. Se trabajó con presupuestos por cada uno de los centros*



*también; ellos planificaban con anticipación todos los ingresos que iban a tener en el siguiente año lectivo para, de acuerdo a esos ingresos, distribuir sus egresos, sus gastos y sus adquisiciones” (Contadora Fe y Alegría).*

De esta manera, cada centro tenía su presupuesto, aunque en realidad existía uno sólo, y lo manejaba la regional. Se destacó el hecho de que esta estructura administrativo-financiera no implicaba una “camisa de fuerza”, porque cada centro podía “jugar” con las partidas de acuerdo con las prioridades que tenía; dicha estructura ayudó más bien a evitar despilfarros y a racionalizar el uso de los recursos escasos con que contaban los centros, al tiempo que creaba una conciencia de unidad, según la cual no sólo los centros con superávit cubrían a los deficitarios sino que ninguno debía gastar los recursos, por más que fuesen suyos, en bienes o servicios suntuarios, cuando había algún otro centro que ni siquiera podía cubrir sus necesidades básicas. La estructura administrativo-financiera de la red, tal como se la había concebido, promovía la solidaridad entre sus miembros, y ésta a su vez fortalecía dicha estructura en una suerte de círculo virtuoso.

*“El éxito de la red, creo que fue ése, ser solidarias las cinco instituciones; aquí había escuelas que eran mucho más grandes y tenían un número mayor de alumnos, por lo que tenían mucho más entradas, y básicamente los gastos eran los mismos en todas las escuelas; el Colegio era el que más deficitario estaba... El éxito fue que todas las escuelas eran solidarias entre sí, todos cubrían sus necesidades y sus gastos, todos, y el remanente era precisamente para atender necesidades secundarias de cada centro” (Director de la Red Solanda).*

### **2.1.3. Cambios pedagógicos**

Desde los inicios de la red, en el año lectivo 1999-2000, sus coordinadores tenían en mente la oferta de otros servicios complementarios que permitieran aumentar la calidad de la educación y elevar los resultados pedagógicos: se pensaba en un comedor infantil, pues había muchos niños de escasos recursos que no se alimentaban adecuadamente; se proyectó también brindar a los alumnos de las escuelas atención médica regular, que no podía ofrecerla cada centro por no contar con un médico particular. De ambos proyectos, el que funcionó satisfactoriamente, al menos por un tiempo, fue el servicio médico, porque a un precio módico los niños de las escuelas de Fe y Alegría de Solanda podían realizarse chequeos e incluso obtener otros beneficios médicos. El proyecto del comedor finalmente no prosperó, aunque hace poco se ha abierto, en el mismo centro médico, un comedor destinado exclusivamente para ancianos. En cualquier caso, el proyecto de la Red quiso ser integral, y procuró reforzar el aspecto pedagógico con alimentación adecuada y atención médica.

*“La opción es ésta: no solamente dar educación de calidad, no solamente mejorar el proceso administrativo, de control, de ordenamiento, sino también mejorar la calidad del individuo, del alumno. No se puede hacer una evaluación del rendimiento escolar si no se ha hecho una evaluación médica” (Coordinador administrativo-financiero).*

Cuando empezó a funcionar la red, entró a formar parte de su directiva el licenciado Jorge Uribe, que en adelante sería el coordinador pedagógico, para pasar luego a la dirección regional. Con su apoyo, se llevaron a cabo cambios de tipo pedagógico e

institucional, a fin de mejorar la oferta educativa, reducir significativamente los costos y aumentar el número de alumnos, para volver autosostenible a cada uno de los centros que integraban la red.

Dentro de los cambios importantes que se efectuaron, están la disolución del jardín de infantes “Azucena de Quito” y la incorporación del primer grado de educación básica, que según la nueva reforma educativa corresponde al antiguo jardín de infantes, a cada una de las tres escuelas – Alejandro Carrión, Vázquez Dodero y María Augusta Urrutia. De esta manera, se redujeron significativamente los costos que implicaba mantener un jardín por sí solo, sin perder al mismo tiempo la población estudiantil, e iniciar definitivamente la implementación de la reforma educativa según los estándares que exigía el Ministerio de Educación. Sin embargo, estos cambios enfrentaron cierto grado de oposición, sobre todo al principio: primero, de los padres de familia, que creían que los servicios del jardín se suspenderían definitivamente; en segundo lugar, de los profesores, toda vez que tres maestras que trabajaban en el jardín tuvieron que salir, aunque fueron indemnizadas según lo exige la ley (una notificación a destiempo provocó cierto clima de insatisfacción). En todo caso, para el siguiente año lectivo, se había culminado la asimilación del jardín por parte de cada una de las escuelas de la Red.

*El colegio María Augusta Urrutia, que había funcionado primero en jornadas vespertinas en las instalaciones de la escuela del mismo nombre y luego en la Escuela Vázquez Dodero, pasa a funcionar en el lugar que ocupaba el jardín, luego de que éste fuera integrado a las escuelas. Aunque el colegio continúa funcionando en este lugar, al haber aumentado su número de estudiantes casi tres veces gracias al cambio de jornada y a la reforma del bachillerato, las instalaciones resultan hoy en día muy pequeñas y representan una limitación física decisiva que le impide aumentar su matrícula”*

*“La limitación física es uno de los grandes problemas para nosotros, hasta el punto de que hay una corriente fuerte en el colegio de que el ciclo básico debería funcionar por la tarde” (Profesor).*

El segundo cambio importante en el ámbito pedagógico fue la creación de una nueva modalidad de bachillerato en el colegio María Augusta Urrutia en el marco de la reforma propuesta por la Universidad Andina. Debido a los altos costos que representaba mantener un bachillerato con una población de alumnos muy reducida y un número elevado de profesores secundarios –cuyo costo es relativamente mayor al de los maestros escolares–, el colegio María Augusta Urrutia no era sustentable a largo plazo, y era difícil mantenerlo en medio de la crisis con pensiones muy reducidas. Como respuesta a esta situación, se crea el bachillerato en ciencias y el bachillerato polivalente, a fin de atraer un mayor número de estudiantes, con una oferta educativa más acorde al mercado laboral. Asesores de la Universidad Andina Simón Bolívar ofrecieron ayuda al colegio para la implantación de la reforma y la capacitación de directores y maestros, con la participación adicional de la coordinación pedagógica de la oficina nacional.

*“El colegio es revisado en su administración; se dan cambios y reajustes de personal y se nombra una nueva rectora. Con ella, se empiezan gestiones para la creación de un bachillerato en ciencias y un bachillerato polivalente dentro de la modalidad de la reforma que propone la Universidad Andina. Con esto y con el cambio de local al propio y el cambio de jornada de vespertina a matutina, el*

*incremento de alumnos es considerable, de manera que para el año siguiente suben un promedio de cien alumnos, y en la actualidad estamos bordeando los seiscientos alumnos a nivel secundario. Es una de las experiencias positivas el haber dado apertura para que el centro experimente esta nueva modalidad de bachillerato, y a su vez ello permita cubrir el bache presupuestario que mantenía tanto tiempo a los profesores impagos y que para Fe y Alegría era un peso. Antes había cursos con doce alumnos, de manera que el número de profesores era mayor al número de alumnos en ciertos cursos” (Profesor).*

Otro de los ámbitos de apoyo al trabajo pedagógico es el trabajo de pastoral, y dentro de él se integra un equipo formado por cinco sacerdotes jesuitas dirigidos por el padre Alfonso Chávez. Este grupo permite realizar un trabajo pastoral más organizado y regular, al tiempo que se lanzan dos nuevas experiencias, la escuela para padres y la orientación espiritual para los estudiantes. Asimismo, se empiezan a realizar celebraciones eucarísticas diarias para cada centro, cuando antes de la Red se celebraba misa cada dos o tres semanas.

En el campo pedagógico, se logra también la unificación de los currículos de las escuelas, así como la unificación de los textos utilizados. El propósito es facilitar el acceso de los estudiantes a los textos, regularizar la capacitación de los maestros y que todos los alumnos de la Red puedan tener el mismo nivel de instrucción. De esta manera, de existir cambios de residencia de los alumnos dentro del sector, éstos pueden acceder a otra escuela de la Red sin ver alterada su formación, pues los contenidos y los materiales son los mismos para todas las tres escuelas. Esta medida permitió incluso reemplazos y alternancias de maestros entre las escuelas y un mayor intercambio pedagógico. No se pudo, sin embargo, concretar la unificación de uniformes para todos los cuatro centros de la red, al haber cierta oposición de uno de ellos, que por razón del mayor número de alumnos que tenía, podía obtener mayores ingresos por este concepto para cubrir otras necesidades.

#### **2.1.4. La formación permanente**

Antes de trabajar en red, existían diferencias en cuanto a la preparación del docente. Con el propósito de nivelar el rendimiento del profesorado y alcanzar una educación de calidad en todas las escuelas, la Red capacitó a todos los maestros de las escuelas y el colegio sin distinciones previas de formación, de manera que no se produjeran fricciones por la mayor o la menor preparación de sus miembros. Los cursos, seminarios y talleres de capacitación de profesores fueron dictados por expertos pedagógicos de dentro y fuera de Fe y Alegría: de la coordinación pedagógica de la oficina nacional y de empresas editoriales que proveían de material pedagógico a los centros.

Esta nivelación de los profesores no habría podido realizarse con éxito si no hubiera estado apoyada por un amplio trabajo pastoral que brindaba regularmente a los profesores espacios para ventilar asuntos espirituales y otros que tenían que ver con el desenvolvimiento de las actividades curriculares y otras extracurriculares de los centros.

*“En la cuestión espiritual, teníamos una vez al trimestre un día de retiros. Entonces, yo me juntaba con ellos a conversar cosas un poco espirituales, sus problemas, pistas, de pronto, por dónde se podía caminar, cómo una institución confesional*

*podía dar, qué caminos debíamos tener claros. Todo eso hacía que la gente se fuera aglutinando cada vez más, en lo pedagógico, en lo espiritual, inclusive en lo económico” (Director de la Red Solanda).*

Jugaron un papel importantísimo como centros de reuniones la casa parroquial y el coliseo, donde se congregaban padres de familia, maestros y directivos para tratar asuntos relacionados con la buena marcha de los centros. Allí se discutía en conjunto la estructura del presupuesto, y los coordinadores rendían cuentas de sus funciones a profesores y padres de familia. De esta manera, se mantenían siempre en contacto los principales actores de la experiencia y existía un flujo de información de gran utilidad en la toma de decisiones. Ésta fue otra de las formas de integración de la red.

*“Yo, cada vez que me reunía con los directores, les hacía las cuentas, les daba los papeles: miren, esto han gastado Uds., esto han recibido, cada uno vea, mire, revise, critique, proteste, observe, etc. Conmigo las cosas eran clarísimas; para hacer presupuestos, por ejemplo, siempre nos reuníamos con ellos. Entonces, esto nos daba unidad, cuerpo, y no había esos secretitos, cuánto gastará esta escuela, todos sabíamos. Había que priorizar gastos, y eso lo hacíamos juntos; entonces, todo eso nos daba un sentido de cuerpo... Aquí tenemos el coliseo de la parroquia; el coliseo ayudó muchísimo; cualquier evento lo hacíamos en el coliseo; todas las escuelas se juntaban a hacer el deporte. Entonces, inclusive, estaban mucho más integrados a la parroquia, los papás y los alumnos: todo eso nos abrió cierta identificación. Antes no era así: cada uno se disparaba por su lado” (Director de la Red Solanda)*

### **2.1.5. Las diferencias entre los centros**

Pese a la unificación lograda en varios aspectos, persistieron durante el funcionamiento de la red diferencias entre los centros, principalmente de infraestructura, debido quizá al mayor o menor nivel de autogestión de cada centro. Existen igualmente diferencias en la población educativa de las escuelas, de las que la más numerosa es la del centro María Augusta Urrutia. Al poseer un mayor número de alumnos, este centro obtiene una mayor recaudación de recursos por concepto de pensiones, y es quizá el que mayor superávit presenta y distribuye en la Red. Gracias a la gestión de las Esclavas del Divino Corazón, congregación que está a cargo de esta escuela, y a la colaboración permanente de los padres de familia, se han logrado ampliaciones y mejoras del espacio físico, así como una dotación adecuada de material didáctico y de laboratorio.

Un aspecto importante del trabajo en red fue el trabajo en conjunto de directores laicos y religiosos. Las escuelas María Augusta Urrutia y Alejandro Carrión han sido dirigidas en los últimos años por dos comunidades religiosas, aunque la segunda había comenzado a cargo de una seglar. La escuela Vázquez Doderó y el colegio son administrados ambos por seglares. Es posible que algunas diferencias que todavía subsisten entre los centros que conformaron la Red Solanda se deban al hecho de que no todos están administrados por religiosas. De acuerdo con algunas entrevistas, son precisamente los centros que tienen directoras religiosas los que mejor equipados están y los que han podido gestionar ayudas externas para construcciones y otras mejoras físicas, al recibir contribuciones adicionales de las comunidades –sobre todo en el caso de las Esclavas del Divino Corazón, que han obtenido frecuentemente aportes de España– y al disponer sus directoras de más disponibilidad de tiempo para

encargarse de los asuntos administrativos y financieros de sus centros. No ocurre lo mismo con las directoras seglares, debido a sus otras ocupaciones personales y familiares. En todo caso, sí existe cierto vínculo entre la administración de un centro por parte de comunidades religiosas y su mejor desenvolvimiento; no se puede afirmar que existe una relación causa-efecto entre ambos elementos. Lo cierto es que el trabajo en red promovió la autogestión en cada uno de los centros y estimuló cierto nivel de competencia por captar a la mayor población estudiantil de la zona.

*“Claro es que las religiosas asumen como su misión, no sólo la labor educativa, sino la otra labor, la pastoral de la comunidad, en un nivel más amplio; entonces, viven ahí y atienden a la población no sólo en la educación, sino en lo espiritual, en el desarrollo de la comunidad, porque están muy involucradas... yo creo que, al entrar al trabajo en red, si bien es cierto que no se ha logrado una integración total de los centros, sí se logró una integración en algunos puntos. En la parte económica, se estableció una sana competencia, que estimuló la autogestión de cada uno de los centros; entonces, hoy creo que, salvo la escuela Vázquez Doderó, los otros centros tienen sus laboratorios, han logrado mejoras de infraestructura, han mejorado muchísimo en personal docente, sí, y creo que son centros que tienen su buen posicionamiento en la comunidad; yo creo que están bien; entonces, éstos creo que son los frutos”* (Coordinador pedagógico).

La Red creó así la conciencia de que cada centro debía hacer todo lo necesario para estar en condiciones de hacer una buena oferta educativa y captar una mayor población para obtener mayores recursos.

*“Hoy nos estamos autogestionando; cada centro es autor de todos sus gastos; Fe y Alegría lo hace ahora en una forma muy mínima, porque no lo tiene; los recursos que ellos reciben del Estado tienen otros objetivos más grandes, como el espacio rural; entonces, toda la parte urbana tiene que ayudar a la rural; la urbana se autogestiona y la rural se beneficia de los apoyos. Si esto lo trabajáramos en red, sería resolver el factor que nos deja desfasados en la consecución de nuestros objetivos”.*

En cualquier caso, si hablamos de diferencias, no debemos olvidar que éstas también se encontraban al interior de los centros. Dentro de la población estudiantil había niños que pertenecían a hogares muy humildes y no podían correr con los gastos de pensión, uniformes y útiles escolares, mientras que otros eran hijos de hogares de clase media, para los cuales una pensión tan baja como la que cobraban los centros (no más de ocho dólares) no representaba un egreso significativo.

#### **2.1.6. El financiamiento de la Red**

Dentro del espíritu de solidaridad de la Red y con el afán de allanar diferencias, se hicieron intentos por recaudar, de los padres de familia que se encontraban en mejores condiciones económicas, contribuciones extras que sirvieran para cubrir los gastos educativos del grupo de niños con menores posibilidades. Se creó entre los centros un fondo común de becas, contemplado como otro rubro del presupuesto escolar. En algunos casos, se hicieron “padrinazgos” de niños de escasos recursos, es decir, familias de mayores posibilidades económicas de Solanda o del norte de la capital sufragaban los gastos de esos estudiantes. Sin embargo, como este sistema obedeció más a iniciativas personales, esta forma de ayuda finalizó cuando las personas

impulsoras abandonaron los centros.

Como otra forma de ayuda a los niños de escasos recursos, la fundación Mariana de Jesús ha venido auspiciando un fondo de becas que abarca a un reducido grupo de niños que sufren de maltrato infantil. Las becas son parte de un programa de ayuda integral de la fundación, que contempla la construcción de viviendas en barrios periféricos de la capital y la reintegración social productiva de los padres maltratadores.

Aunque varios directores y profesores han venido proponiendo desde hace algunos años la implantación de una pensión diferenciada que permita aplicar un sistema de distribución racional de los recursos más efectivo que las becas, no se ha logrado hasta la fecha la creación de una base de datos sobre la situación económica de las familias de Fe y Alegría en Solanda como paso previo a la aplicación de una pensión diferenciada. En todo caso, los esfuerzos que se hicieron durante la existencia de la red y se continúan haciendo en la actualidad (hoy se conserva un fondo de becas administrado por la oficina nacional y el fondo respectivo de la fundación Mariana de Jesús) han apuntado a nivelar diferencias en la población estudiantil de los centros para que todo niño pueda recibir educación en ellos.

*“La idea mía a la larga era implantar una pensión diferenciada. A pesar de que Solanda es un barrio popular de clase media para abajo, siempre hay gente que tiene un poquitín más y tienen a sus hijos en nuestras escuelas. De hecho, ya se comenzó a dar de alguna forma, y algunos papás que sabía que tenían más, yo les decía: vea, Ud. me da cuatro dólares, por qué no me da seis, y todo eso constaba en la contabilidad y esos dos dolaritos me servían para un peladito que no tiene o me servía para ayudarme con una beca” (Director de la Red Solanda).*

*“En el tiempo en que trabajaron como red de Solanda, se reunieron fondos para becas. Esto se alcanzó a tipo personal por directoras que estuvieron antes, que recogían de sus amistades y conocidos para hacer un fondo común. Ahora siguen los niños becados pero ya no por ese fondo” (Directora de un centro de Fe y Alegría en Solanda)*

*“Nosotros tenemos alumnos que sí pueden pagar la pensión; entonces, hemos tratado de diferenciar las pensiones por medio de becas, después de un estudio económico de las familias para ver qué alumno puede pagar y qué cantidad. Ahora, en la regional Quito, están con becas del 100%, el 80% y el 75% y 25%; se les ayuda por ejemplo a los papás que tienen 3 niños en la misma escuela. Entonces, hay varios caminos para que los niños puedan acceder a los centros de Fe y Alegría; todos pueden acceder: el que puede y el que no puede pagar” (Contadora Fe y Alegría)*

### **2.1.7. La comunicación permanente**

Otro aspecto importante del funcionamiento de la red de Solanda fue la comunicación. La comunicación, entendida no sólo como contacto directo y regular entre los actores de la experiencia sino también como flujo continuo de información en los dos sentidos; es un elemento substancial del trabajo en red y lo que le brinda sostenibilidad en el tiempo, porque ninguno de sus miembros actúa independientemente. Las condiciones para que esto se diera en el caso de Solanda fueron varias: primero, la relativa cercanía de los centros, ubicados todos en un radio inferior a un kilómetro de distancia

en la misma parroquia de Solanda; segundo, la relativa cercanía de los centros con respecto a los demás espacios de la red –la casa parroquial, la iglesia, la oficina regional y el polideportivo–; tercero, los asuntos administrativos, financieros y pedagógicos eran tratados por la red y, por lo tanto, sólo en casos excepcionales era preciso trasladarse a la oficina nacional ubicada en el sector norte de la ciudad; cuarto, los canales a través de los cuales se transmitía la información no eran sólo escritos – comunicados, cartas, etc. – sino, principalmente, orales, es decir, la información se transmitía de persona a persona entre todos los actores de la experiencia, no sólo desde los directivos a los maestros y de estos a los padres de familia, sino también en el sentido contrario; un último factor, en el que insisten los actores de la red, es el tamaño de ésta.

La meta es crear en los actores participantes un sentimiento de unidad y pertenencia a una misma institución, tal como se asegura que ocurrió durante el trabajo en red. Se insiste en que, al haber sido uno de los objetivos de la red la optimización de recursos de todo tipo, incluidos los humanos, esta tendencia debe necesariamente reproducirse en otras experiencias para que logren sostenerse en el tiempo.

*“Los profesores empezaron a responder mucho al ver la mejoría administrativa y la respuesta de los directores y la libertad que había y, sobre todo, el sentir la cosa como suya. Pero, también, porque, como todo estaba funcionando desde acá y no desde la oficina en el norte, las cosas se podían arreglar más rápido y los costos operativos eran mucho menores, porque tomaba mucho menos tiempo y recursos que dirigirse a arreglar cualquier asunto en la oficina nacional” (Coordinador administrativo-financiero)*

#### **2.1.8. La dirección de la Red**

El tiempo de duración de la Red Solanda, incluida la etapa inicial de reestructuración con el apoyo de la fundación Mariana de Jesús, fue de dos años y medio aproximadamente, antes de pasar a formar parte de la oficina regional Quito. El cambio más importante que se dio en lo administrativo durante este tiempo fue la renuncia de su director, Padre Alfonso Chávez, que cumplía las funciones de administrador general de la Red. Al parecer, su retiro se debió a la falta de entendimiento con otros actores de la experiencia, a pesar de que los objetivos de la Red eran los mismos para todos y que los resultados habían demostrado ser más que satisfactorios a la fecha de la renuncia del director.

*“Yo estuve encargado por año y medio, y trabajé conjuntamente con Jorge, y tuve que dejar por malos entendidos con el anterior provincial y con la fundación. La fundación quiso tener injerencia en la parroquia y en el centro médico, cosa que yo no vi bien... La fundación ayudaba a las escuelas y, casi al final de mi trabajo, les había pedido que me ayudaran a cambiar las estructuras del techo que estaban muy mal; pero, ante la negativa mía, se negaron. El provincial me dijo: bueno, si no quieres que te ayudemos, no te ayudamos en nada. Entonces, yo pensé las cosas, y dije que la gente y los chicos no tienen que ser los sacrificados, y salí yo para que se hicieran las cosas en beneficio de la gente; y así fue. Por lo demás, yo continúo con los vínculos con la gente de los centros; la gente viene a pedirme ayuda, así, para muchas cosas; en la parte espiritual, sigo con ellos” (Director de la Red Solanda).*

Las circunstancias en que se produjo la renuncia del director podrían sugerir que existían dificultades de comunicación y coordinación entre los estamentos superiores – oficina nacional, fundación Mariana de Jesús y Compañía de Jesús– durante la última etapa de la experiencia, pues en el primer año y medio de funcionamiento, sólo los esfuerzos mancomunados del provincial de la Compañía, de los directivos de la fundación y del párroco de Solanda hicieron posible la creación oportuna y el desarrollo exitoso de la Red. Igualmente, no debemos olvidar que existía un alto grado de comunicación y coordinación entre los niveles medio (director de la Red, coordinadores administrativo-financiero y pedagógico, y directores de los centros) e inferior (maestros y padres de familia) de la Red Solanda.

Luego del retiro del Padre Chávez, quien continúa al frente de la parroquia San Ignacio de Loyola en Solanda y sigue desplegando un extenso trabajo pastoral, se hizo cargo de sus funciones el coordinador pedagógico de la red, licenciado Jorge Uribe. La separación del director económico de la Red, doctor Pablo Castellanos, se dio contemporáneamente a estos cambios de directiva en Solanda. El licenciado Jorge Uribe estuvo a cargo de la regional del Solanda durante un año, hasta su incorporación en la oficina nacional de Fe y Alegría como coordinador general. Contemporáneamente, había sido nombrada directora de la regional de Quito la licenciada Mónica Salazar, que se había desempeñado hasta entonces como directora de la escuela Vázquez Doderó. La licenciada Salazar se separó del cargo luego de haberlo ejercido por menos de un año. En su reemplazo entró el director actual de la regional, licenciado Freddy Albiño, hasta entonces docente del colegio María Augusta Urrutia.

#### **2.1.9. La disolución de la Red**

En 2001, se crea la oficina regional Quito, que, además de encargarse de la coordinación de esta Red de cuatro centros, atiende siete centros más. Una vez disuelta la Red, se mantuvo entre los centros de Solanda una comunicación permanente e intensa que, sin embargo, no se extendió por completo a los demás centros de la regional. Aun cuando ha sido propósito de la oficina nacional crear un espacio comunicativo entre los centros que pertenecen a Fe y Alegría, varios de los entrevistados concuerdan en que no se ha materializado totalmente este espacio, no sólo por el gran número de miembros de la red urbana de Quito, sino también porque la intensidad en la comunicación entre ellos y la oficina nacional es significativamente menor, y los canales son, en muchos casos, demasiado formales y no promueven el diálogo directo:

*“Antes era una familia más pequeña y había más contacto y reuniones; al extender la red a la nacional, la comunicación sigue, pero como un poco rota, y no es lo mismo, porque la cosa se agranda mucho más; pero, así y todo, como en Fe y Alegría hay una mística, se puede mantener unidas a todas las escuelas”* (Directora de uno de los centros de Fe y Alegría en Solanda).

*“Se ha pedido, para mejorar la comunicación, que un día al menos el director regional comparta la vivencia de cada centro para que vea los problemas puntuales de cada uno. Si tuviéramos esto durante todo el año, al menos sabríamos las necesidades de cada centro continuamente... Fabricio mismo, sería muy bueno que al menos celebrara una eucaristía cada trimestre con los profesores y los directores de los centros, para que pueda compartir con ellos sus problemas y*



*opiniones. Eso sería la mejor forma de mantener un buen contacto de comunicación con la oficina nacional” (Directora de una de los centros de Fe y Alegría en Solanda).*

Es posible, como sugieren algunos actores de la experiencia, que esta situación comunicativa responda a la estructura organizacional de Fe y Alegría y a la cantidad de recursos humanos que utiliza. Cuando funcionaba la Red de Solanda, existían los siguientes cargos: un director general, un coordinador administrativo-financiero, un coordinador pedagógico, un contador, una secretaria y una trabajadora social. Al encontrarse ahora dentro de la regional Quito, el equipo con el que tienen que trabajar los centros de Solanda es mucho más numeroso, y los procesos de toma de decisiones y resolución de problemas deben pasar por un mayor número de niveles, que impiden el diálogo directo. Es posible que no sea éste el caso y que se trate de una percepción incorrecta, motivada por un proceso inacabado de adaptación al trabajo en una red más amplia, que incluye necesariamente la participación de mayores recursos humanos, aunque no excluya la posibilidad de una multiplicación disfuncional de niveles de decisión y resolución.

*“La regional se creó con el objetivo de tener armada la regional Quito, Pichincha; eso está bien, como núcleo, o será que hemos crecido mucho, y antes sólo había el director, la secretaria y el contador, y el padre nos conocía con nombre y apellido a toditos; ahora no es así. Eso es el resultado del crecimiento; en ese sentido, hay un poco de alejamiento; no pueden estar las autoridades como era antes” (Directora de uno de los centros de Fe y Alegría en Solanda).*

*“Pero estos canales de comunicación no son satisfactorios, porque somos muchos; debería haber algo como un consejo; de aquí debería salir una representante de Solanda. Cuando hubo la regional, hubo un consejo así. Antes había cosas parciales para llegar a un global; ahora, en cambio, todos vamos y lo tratamos todo a nivel global, y son muchas cosas que tratar a la vez, y se pierde tiempo porque, si fueran ya canalizándose por diferentes vías para llegar a un consenso...; ahora, en cambio, todos queremos hablar y ser atendidos, y ahí se pierde tiempo. Habría que replantear las estrategias de organización y comunicación para que todos los once centros de la regional puedan exponer sus planteamientos y dialogar entre ellos y llegar a decisiones” (Directora de uno de los centros de Fe y Alegría en Solanda).*

## **2.2. Un esbozo de evaluación**

Una vez disuelta la red de Solanda y aun antes, cuando estaba en pleno funcionamiento, su experiencia sirvió de modelo a muchos procesos de reestructuración administrativa de Fe y Alegría en el ámbito nacional, como lo señala una funcionaria de la oficina nacional:

*“Ha sido un modelo, incluso para conformar otras regionales en Fe y Alegría a nivel nacional. Fue un modelo tan bien estructurado que sirvió de base para las otras regionales en lo administrativo, financiero, pedagógico, y de pastoral también, porque estaba a cargo el padre Chávez en ese tiempo, y de lo pedagógico, con Jorge Uribe. Se hizo un buen trabajo, y las cosas marchaban bien; económicamente, los centros salían de todas sus necesidades, y la comunidad en sí ha tenido buena aceptación con este modelo que se dio en Solanda” (Contadora Fe y Alegría).*

### **2.2.1. Factores que favorecieron la experiencia**

La experiencia de la Red Solanda fue, sin duda, innovadora en los modelos de gestión educativos llevados hasta ese momento en Fe y Alegría en el país. En la coyuntura socioeconómica y educativa en que nació la propuesta, sin embargo, confluyeron una serie de factores que la hicieron posible. Por un lado, la crisis económica por la que atravesaba Fe y Alegría y que exigía una nueva forma de gestión de sus centros educativos, una alternativa orientada hacia la descentralización administrativa, la autogestión y la sostenibilidad, gracias a una optimización de los recursos físicos, económicos, pedagógicos y humanos. Sin embargo, esta gestión alternativa no habría sido posible sin la confluencia de otros factores, como son la participación comprometida del sacerdote de la parroquia de Solanda, que conocía de cerca la grave situación de los centros educativos, y del director del centro médico “San Pedro Claver”, que tenía experiencia en nuevos modelos de gestión. Está también la intervención de la fundación Mariana de Jesús, sin la cual no habría podido iniciar la experiencia de la red, pues, como vimos anteriormente, su contribución no sólo fue al saneamiento presupuestario de los centros sino también a la dotación de sistemas automatizados de contabilidad y de infraestructura física adicional para los centros. Pero también, y esto es sin duda un factor determinante en la experiencia, la pertenencia común de los centros a un espacio urbano específico que, por su reducida extensión, permitía una colaboración cercana y regular de coordinadores, directores, profesores y padres de familia. La conjunción de estas circunstancias permitió la implementación exitosa del proyecto de red.

*“Los beneficios inmediatos que tuvo la experiencia en red fueron básicamente la cobertura del déficit estructural de los centros y la cancelación oportuna de los salarios a los maestros. Más tarde, se sumaron a estos beneficios otros de diversa índole, a los que ya nos hemos referido: la creación de una conciencia de unidad y solidaridad entre los miembros de la Red; la coordinación en el trabajo de cada uno de los centros; un mayor nivel de comunicación entre los centros y con la oficina regional; la elaboración conjunta de presupuestos de acuerdo con la necesidad de todos los centros; la optimización de los recursos físicos, financieros y humanos de los centros que conformaban la red; la unificación de los currículos y materiales didácticos; la capacitación regular del docente en lo pedagógico; mejores y más regulares servicios pastorales para cada centro; una mayor vinculación de los centros con la parroquia; y, en fin, un trabajo conjunto de autogestión sobre la base de un criterio de sostenibilidad”.*

### **2.2.2. Factores que incidieron negativamente**

Hubo varios factores negativos que incidieron en la disolución de la red: falta de cooperación de todos los actores de la experiencia, coordinación desigual entre los diferentes niveles de participación, el hecho de trabajar relativamente aislados, debido a la descentralización de la oficina nacional, diferencias de opinión y de criterios institucionales, pero, sobre todo, el poco tiempo que tuvo la experiencia para madurar y hacer realidad los objetivos planteados.

Por otra parte, no existían hasta ese momento antecedentes en Fe y Alegría de este nuevo modelo de gestión educativa, que pudieran orientar a sus actores en todos los

niveles de toma de decisiones. Por otro lado, al haberse descentralizado de la oficina nacional, que representaba un nodo importantísimo en la relación con estamentos como la Compañía de Jesús y la fundación Mariana de Jesús, la red de Solanda trabajó con cierto grado de aislamiento, que le impidió nutrirse de nuevos criterios y puntos de vista que enriquecieran su gestión. También afectó negativamente la ausencia de un seguimiento continuo del proyecto, que pudiera ofrecer los elementos para evaluar con más exactitud los resultados; de hecho, este documento es la primera sistematización de la experiencia, transcurridos casi dos años de su disolución. Pero, sobre todo, la circunstancia que menos favoreció a la Red fue la corta duración que tuvo la experiencia, lo cual impidió su consolidación y la puesta a punto de su nueva estructura.

Vista desde la actualidad, la red tuvo más cosas positivas que negativas, y, dada su condición de proyecto piloto en Fe y Alegría, incluso éstas últimas han demostrado ser de provecho por la enseñanza que nos dejan. La trascendencia que ha tenido esta nueva forma de gestión queda demostrada en los nuevos procesos de reorganización y autogestión que vive al momento Fe y Alegría en el Ecuador.

### **2.2.3. Los actores evalúan la experiencia**

No hemos de ser nosotros a quienes nos toca juzgar la experiencia de Solanda, sino sus propios actores y las generaciones beneficiadas con su experiencia. Por eso, hemos querido terminar este documento con testimonios personales que pueden aportar elementos para una evaluación integral de la red, teniendo en cuenta, eso así, que estas palabras están dichas desde la perspectiva que ofrece la condición actual de sus actores de pertenecer a una red más grande, con todas las expectativas que ello puede generar.

*“Yo lo veo muy positivo, porque incluso fue el principio para que desde Fe y Alegría nacional se reflexionara, se tomaran medidas en muchos aspectos, Se permitió servir mejor al padre de familia, al alumno, y atender dentro de las posibilidades y con puntualidad a los maestros; se unificaron criterios en lo pedagógico y administrativo; la experiencia valió la pena” (Profesor)*

*“Creo que, como experiencia, fue muy válida; se aportó mucho; creo que el nivel de formación de los chicos aumentó bastante, porque había exigencia, los profesores estaban bien pagados, estaban bien tratados, tenían sus cursitos de, qué se yo, de preparación y capacitación; entonces, en ese sentido fue una experiencia válida.*

*“El éxito fue que todas las escuelas eran solidarias entre sí, todos cubrían sus necesidades y sus gastos, todos, y el remanente era precisamente para atender necesidades secundarias de cada centro” (Director de la Red Solanda).*

*“Yo creo que, administrativamente, fue positivo; sí creo yo que se descuidó un poquito en lo pedagógico, no premeditadamente, sino tal vez por la fuerza que se dio a lo administrativo y financiero; lo otro pasó a segundo plano. Eso, para mí, creo que... es decir, siempre he visto que Fe y Alegría somos educación, y no sólo administración de centros; lamentablemente, por la situación económica, tenemos a veces que fortalecer mucho lo financiero; sí, porque si no, no hay cómo hacer nada; pero tenemos que fortalecer lo que somos, educación. Yo creo que eso está bien, la regional Quito, a nivel financiero está bien; Solanda se autofinancia y todo; a veces, en cambio, lo que falta ahora es la visión de cuerpo nacional, porque, si*

*bien ellos se autofinancian, existen centros rurales que están muy lejos de autofinanciarse, y que ellos tienen que ayudarles, porque, si no, de dónde nosotros vamos a sacar dinero, de Quito, de Guayaquil, de las ciudades” (Coordinador pedagógico).*

*“Bueno, en cuanto a lo negativo, en cambio, que eso, la falta de sensibilidad de las personas, del gobierno, de la gente que está a cargo de las áreas administrativas del gobierno; no tenemos ayuda suficiente” (Contadora Fe y Alegría).*

*“No conozco que se haya hecho una evaluación del proyecto. En una evaluación hay que medir muchos factores; pero, al menos, si sabes que con un proyecto causaste impacto social, que es medible, puedes saber el éxito de dicho proyecto, y el nuestro definitivamente causó un impacto social. En el caso del colegio, por ejemplo, era subvencionado por los otros centros, pero no podía quedarse ahí; entonces, era la obligación de su rector promocionar el colegio para que aumentara el número de alumnos, mejorando la oferta y la calidad de la oferta académica para atraer más alumnos y ser sostenible. La idea es convertirse en sustentable a través de la propia gestión, y no estar esperando solamente en las donaciones”*

*“Entre las debilidades del trabajo en red, están, por ejemplo, el hecho de trabajar solos; el Alfonso y yo estábamos trabajando y hablando ambos del trabajo en red; tener muy poco tiempo, año y medio; la diferencia de opiniones o criterios institucionales” (Coordinador administrativo-financiero).*

*El trabajo en red fue muy positivo, porque se niveló a todas las escuelas y se eliminaron los privilegios; de esta manera, se mejoró la imagen de la escuela, porque antes la “Vázquez Doderó” era siempre la escuela que servía para catequesis (domingos) y cursos de IRFEYAL (sábados), y el edificio estaba deteriorado. Cuando se trabajó en red, se acordó mejorar a la escuela “Vázquez Doderó”, por ser la más deteriorada; entonces, el padre Chávez destinaba ciertos recursos especiales para ello. En lo administrativo, el trabajo en red fue excelente por la puntualidad de los sueldos, y era posible hacer ayudas económicas (préstamos). En lo pedagógico, también era bueno trabajar en red, porque había una psicóloga que trabajaba con nosotros en todos los casos especiales. En lo personal, fue bueno mantenerse en contacto con los directivos, y la gente se sabía protegida. Se puso también en contacto a las escuelas de Fe y Alegría (Profesora).*