

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

**Trinidad Pampa**  
**Una Experiencia de Fe y Alegría en Bolivia**

Informe de sistematización elaborado por:  
**Julio Irahola.**

**Agosto 2002**

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

## INDICE

Capítulo I. Composición del lugar .....	3
1. Los Yungas .....	3
2. Los asentamientos en Trinidad Pampa .....	5
3. La escuela inicial.....	6
Capítulo II: Reflitiendo.....	8
1. El ingreso de Fe y Alegría a Trinidad Pampa .....	8
2. El equipo inicial .....	10
3. Llega la Compañía de María.....	11
Capítulo III: Hacia una oferta educativa integral.....	13
1. Propuestas del área de educación no formal .....	14
1.1. Yatiqañ Uta (YU) .....	14
1.2 Equidad Entre Géneros (EEG).....	15
1.3. Capacitación a Grupos Asociados Productivos (CGAP).....	17
2. Propuestas del área educativa formal .....	18
3. Acción Evangelizadora (AE) .....	20
Capítulo IV: La eximia ilustración del cardoner.....	21
1. Reflexiones preliminares.....	21
2. La gestión educativa.....	22
2.1. Aspectos generales.....	22
2.2. La gestión educativa en Trinidad Pampa .....	23
2.2.1. El proceso de planificación .....	23
2.2.2. La organización .....	24
2.2.3. Dirección.....	27
2.2.4. Coordinación.....	28
2.2.5. Liderazgo.....	31
2.2.6. Motivación.....	33
2.2.7. Comunicación .....	35
2.2.8. Control .....	36
Capítulo V: Resultados. ....	36
Capítulo VI: Conflictos y Perspectivas .....	38
1. Conflictos .....	38
2. Perspectivas. ....	38
Bibliografía.....	39

## Capítulo I. Composición del lugar.

*“El primer preámbulo es composición viendo el lugar. Aquí es de notar que en la contemplación o meditación visible, así como contemplar a Cristo nuestro señor, el cual es visible, la composición será ver con la vista de la imaginación el lugar corpóreo donde se halla la cosa que quiero contemplar. Digo el lugar corpóreo, así como un templo o monte, donde se halla Jesucristo o Nuestra Señora, según lo que quiero contemplar...”*

*Ignacio de Loyola, Ejercicios Espirituales 47.*

### 1. Los Yungas

Los Yungas, que abarcan las provincias Nor y Sur Yungas del departamento de La Paz, son un conjunto de valles cubiertos de selvas serranas tropicales con abundancia de precipitaciones pluviales, distribuidas regularmente durante todo el año, lo que origina el surgimiento de los bosques tropicales siempre verdes que los caracterizan.

Tiene un clima subtropical húmedo, con temperaturas medias anuales entre los 16 °C y los 22 °C, alberga una selva de palmeras, bambúes y epifitas, que configura el gran ecosistema en el que se han desarrollado la chinchona, arroz, plátanos, cítricos, té, café, cacao, tabaco, maíz y coca.

Los primeros restos de hojas de coca encontradas en asentamientos humanos datan del IV período precerámico (años 2500 - 1800 a.C.) las mismas que fueron enterradas junto a un muerto, posiblemente para guiarlo y alimentarlo en su viaje al más allá.

Antes de la llegada de los españoles, el uso de la coca estaba extendido por toda la zona andina, alcanzando, incluso, hacia el norte, las actuales Venezuela, Panamá, Costa Rica y Nicaragua, y hacia el sur Argentina. En la época Tiahuanacota (300 a.C – 900 d.C) su consumo estaba extendido por todo su territorio y era proveído desde los cultivos que tenían en los Yungas, al igual que el maíz. Según Ponce Sanjinéz, el comercio de coca entre los Yungas y el altiplano ya se había generalizado en el cuarto período tiahuanacota.

Durante el imperio Inca, la hoja de la coca era cultivada en los valles de Cuzco y en Chicaloma y Chicaruma en los Yungas; se usó como instrumento de intercambio, como expresión de amistad y como ofrenda en ceremonias religiosas, pues se trataba de una hoja sagrada.

Durante el tiempo de la conquista, los españoles se aficionaron del aculliku (masticar coca); la versión oficial de la administración española era que las supuestas virtudes de la coca no pasaban de ser una sugestión por parte del indígena, una superstición quizá inducida por el

demonio<sup>1</sup>. Pero, por los resultados producidos entre los indígenas mitayos que la consumían, los españoles no vacilaron en empezar a cultivar y distribuir ellos mismos la coca... y, a decir verdad, sin demasiados prejuicios morales<sup>2</sup>.

Las plantaciones de coca del incario fueron repartidas entre varios colonos españoles. Para asegurar la producción de la hoja, los encomenderos instituyeron las haciendas agropecuarias y mita. De tal manera que siempre habrían indígenas trabajando en los cicales.

Por tratarse de una "producción española", la coca se integró rápidamente en la economía colonial, concretamente en los círculos comerciales internos que abastecían a Potosí, ya que España necesitaba la plata, sin la cual su imperio era poco menos que nada, pero los indígenas mitayos o mineros, obligados a trabajar bajo condiciones infrahumanas en Potosí, no eran nada sin la coca.

A finales del siglo XVI, y sólo en Cuzco, había más de cuatrocientos mercaderes españoles que vivían exclusivamente del cultivo y comercialización de la coca. La producción se calcula en más de 100.000 cestos (cada uno aproximadamente de 20 libras) por año. Dos siglos más tarde, Los Yungas desplazan a Cuzco como la gran productora de coca. Su producción anual oscilaba entre los 230.000 y los 300.000 cestos. El 88% de esa producción procedía de 341 haciendas, propiedad de criollos o mestizos. Documentos de la época señalan que durante la colonia llegaron a existir 50 veces más cicales que durante el imperio Inca.

De esta manera, como se podrá inferir, la zona de los Yungas fue poblada bajo criterios económicos, y, más específicamente, para la producción de coca destinada al mercado de las minas Potosí.

Durante la república, el soporte económico del Estado seguirá siendo la minería, especialmente la proveniente de Potosí. Además, los impuestos anuales, ya existentes en la colonia, se mantendrán y ampliarán a todo el orbe rural y, por ende, a las poblaciones campesina.

La explotación minera en la república continuó con los esquemas de la colonia, aunque fue pasando de la explotación de la plata a la explotación del estaño.

Pero para asegurar el "rendimiento" de los mineros, se continuó con los cultivos de cicales. En este periodo, Los Yungas llegan a constituirse en el principal proveedor de la hoja de coca.

Los acontecimientos económico-políticos que rodearon a la época de la República, estuvieron también ligados de una u otra manera a la producción de la hoja de coca; los

---

<sup>1</sup> Real Cédula del rey Felipe II, expedida en Madrid el 18 de octubre de 1569: "Somos informados que de la costumbre que los indios del Perú tienen del uso de la Coca. (...) Fingen, que trayéndola en la boca les da más fuerza y vigor para el trabajo, que según los experimentados, es ilusión del Demonio"

<sup>2</sup> Ibíd. "...Y aunque nos fue suplicado que la mandassemos prohibir, porque deseamos no quitar a los indios este género de alivio para el trabajo, aunque sólo sea en la imaginación, Ordenamos a los Virreyes que provean como los indios que se emplean en el beneficio de la coca sean bien tratados..."

propietarios de las haciendas de los yungas pertenecían a la oligarquía y la aristocracia paceña, quienes desempeñaron un rol importante en todos los movimientos políticos y económicos de la época.

A principios del siglo XX se constituyó la Sociedad de Propietarios de los Yungas, que llegó a adquirir poder e influencia política y económica en el país, lo que les permitió obtener grandes ventajas a favor de la producción de coca. Algunos miembros de esa sociedad llegaron a ser Presidentes de la República, como es el caso de José Luis Tejada Sorzano, José Ballivián y el Mariscal Andrés de Santa Cruz, quien, a su paso por los Yungas, dispuso la construcción de un camino para fomentar la producción de la coca y otros productos agrícolas.

A partir de entonces, la producción de la hoja de coca adquirió gran magnitud e importancia nacional, sobre todo porque las personas que determinan los niveles de producción, estableciendo un monopolio de la misma, provenían de los círculos jerárquicos de la sociedad, que se encontraban directamente relacionados con el desarrollo del nuevo modelo económico imperante en el momento.

En cuanto a la educación, inicios de la vida republicana poco o nada se hace por la educación en la zona de los Yungas, caracterizada por la concentración de indígenas aymaras y afrobolivianos<sup>3</sup>.

A pesar de que se dictaron varias leyes y normativas<sup>4</sup> para intentar brindar educación a los pueblos indígenas y poblaciones campesinas, éstos no llegaban a acceder a la educación. Por esta razón se generaron las llamadas “escuelas clandestinas”, pues éstas no eran reconocidas por el Estado, y fue, a través de ellas, que los indígenas y campesinos pudieron aprender a leer y escribir. [\(Ver Marco Contextual de Bolivia\)](#)

## **2. Los asentamientos en Trinidad Pampa**

Trinidad Pampa es uno de los cantones de Coripata, segunda sección municipal de la provincia Nor Yungas en el departamento de La Paz. Las labores de rescate de la historia comunal se han visto reforzadas a partir de investigaciones que realizan alumnos de primaria y secundaria del núcleo educativo Trinidad Pampa, quienes, como parte de los planes de estudio, han elaborado diversos documentos que plasman la historia oral, narrada por sus abuelos, en escritos adornados con bellos dibujos que ellos mismos preparan.

---

<sup>3</sup> La prohibición sobre la esclavitud, existente desde la época colonial, provocó que los mismos fuesen traídos desde el continente africano. La gran mayoría de los esclavos fueron enviados hacia las haciendas productoras de coca en los Yungas. Esta población fue asimilando muchas de las expresiones de los indígenas aymaras. Este híbrido cultural, es el que ahora se conoce como población afroboliviana.

<sup>4</sup> Por ejemplo, durante el gobierno de Sucre (Ley de 31 de octubre de 1826) se “establece que en cada población de 200 almas debía erigirse una escuela primaria para hombres y otra para mujeres”. Las disposiciones legales establecían la creación de escuelas primarias en cada provincia y capital de cantón (Ley de 9 de enero de 1827), y se determinaba la creación de escuelas secundarias en cada capital de provincia. En 1867 se crean escuelas centrales de instrucción en todas las capitales de provincia. Ello generaría la iniciación del sistema de núcleos.

Uno de estos documentos es “Trinidad Pampa, recuperando nuestra historia”<sup>5</sup>. En dicho documento se señala que el cantón Trinidad Pampa está constituido por tres comunidades: Chacón (en la loma), Huaycuni y el Choro (en la pampa), siendo las comunidades más cercanas las de Nogalani, San Félix, Dorado, Choacollo.

Trinidad Pampa está rodeada por montañas cuyos nombres son:

Altus pata o monte alto

- Uchumachi o monte de los achachilas
- Waycari o monte del ají
- Pikinpara o monte pelado,
- Churum Luma o loma de bayaba
- Khin khinchuri o lugar del armadillo
- Wichu pata o sitio de pajas
- K’ori pampa o lugar de oro

Según las investigaciones de los alumnos, no hay una fecha exacta sobre la conformación de Trinidad Pampa, pues sus mismos abuelos relatan que, al llegar a la comunidad siendo aún niños, ya encontraron aquí bastante gente.

Durante la época del pongueaje, de lunes a miércoles se trabajaba para el patrón, y el resto de los días para sus familias. Aunque el patrón podía también disponer de estos días. De los mayordomos de las haciendas aún viven algunos: Cirilo Cala, Nicolás Condori, Tomas Caine, Dionisio Quispe. En esa época, la mayor producción era la de la coca, seguida de yuca, walusas, racacha, plátanos y naranjas.

Cuando se asienta el pueblo, y dado que sus habitantes eran de origen aymara, se mantuvo la organización tradicional, pues se mantenían los jilcatas (autoridades del pueblo aymara) como máximas autoridades.

La reforma agraria del 1953 favoreció a los asentados en la zona de Trinidad Pampa. Así, al repartirse la tierra entre los campesinos, se generaron los sindicatos agrarios. En el caso de Trinidad Pampa, estos sindicatos estaban constituidos por las familias que vivían en una misma hacienda (Choro, Chacón, Huaycuni), quines ocupaban cargos, como secretario general, secretario de actas, secretario de justicia y otros.

### **3. La escuela inicial**

Hasta 1956, los habitantes de Trinidad Pampa, que deseaban estudiar, se veían obligados a realizarlo en lugares distantes de su comunidad, pues en el lugar no se había instalado

---

<sup>5</sup> Silvia Mamani, Elva Chuquimia, Claudia Silva, Miriam Palabra y Mery Quispe, Trinidad Pampa, recuperando nuestra historia, Trinidad Pampa, La Paz, 1999 - 2000

ninguna escuela.

Será justamente ese año que, gracias a la reforma agraria (por la cual los campesinos podían organizarse libremente en la prosecución de sus intereses) y al Código de la Educación Boliviana (que extendía la educación a toda el área rural), se fundaría, oficialmente, la primera escuela.

La construcción de la escuela demandó dos años, y solamente en 1958 pudo atender los primeros grados del nivel primario. Año tras año se iba implementando un nuevo grado, llegándose a atender toda la primaria. Ello determinó su paso de escuela seccional a subcentral<sup>6</sup>.

Para consolidar la escuela, los sindicatos de las tres comunidades, Huaycuni, Chacón y El Choro, deciden unificar las escuelas seccionales que tenían y establecer una sola, con todos los ciclos y niveles, en la zona de Trinidad Pampa<sup>7</sup>.

En Trinidad Pampa, la demanda de educación iba en crecimiento constante y la escuela inicial no llegaba a abastecer para la gran cantidad de alumnos. Por ello, el 13 de noviembre de 1959 se procedió a su conversión de subcentral a Núcleo Escolar, poniéndole por nombre "Núcleo Escolar Campesino Cesar Loma Navia".

Pero, recién desde el 16 de abril de 1960<sup>8</sup> comenzó su funcionamiento oficial como tal, al nombrarse al Prof. Serapio Gemio como director de núcleo. Se asignaron además cuatro docentes de curso, un docente de agropecuaria y un docente de talleres.

Así, el núcleo, de acuerdo al Código de Educación Boliviana, se hizo cargo de las escuelas seccionales de<sup>9</sup>: Milluhuaya, Arapata, San Agustín, San José, San Félix, Mauri, Arapata II, Dorado Grande, Santa Gertrudis, Huayrapata, Nogalani, Coscoma, Chillamani, Santa Bárbara de Coripata, Machacamarca, Auquisamaña, Pararani y Tabacal.

Años más tarde, en 1965, se procedió con la ampliación de la escuela.

---

<sup>6</sup> Para ello, la Junta de Auxilio Escolar, con el apoyo de los Sindicatos Agrarios de Huaycuni y El Choro, inician las gestiones ante las autoridades educativas. Tal como constan en Acta de Organización de la Junta de Auxilio Escolar, Trinidad Pampa, 27 de agosto de 1955

<sup>7</sup> Esto se ve reflejado en las Actas de 12 de agosto de 1957; 7 de noviembre de 1957; 5 de abril de 1958 y 5 de julio de 1958.

<sup>8</sup> Disposición Legal de 16 de abril de 1960, basada en el Código de Educación Boliviana que autoriza el funcionamiento del Núcleo Escolar Campesino de Trinidad Pampa. Fojas 6 – 8.

<sup>9</sup> *Ibid.*

## Capítulo II: Reflitiendo

*“... y después reflectir para sacar algún provecho...”  
Ignacio de Loyola, Ejercicios Espirituales.*

### 1. El ingreso de Fe y Alegría a Trinidad Pampa

*“En este tiempo le trataba Dios de la misma manera  
que trata un maestro de escuela a un niño,  
enseñándole...”  
Ignacio de Loyola, Autobiografía, 27*

En Trinidad Pampa<sup>10</sup>, funcionaba, desde 1960, el “Núcleo Escolar Campesino Cesar Loma Navia”, dependiente de la Supervisoría Educativa de Unduavi del departamento de La Paz. El núcleo ofrecía los niveles primario y secundario, aunque este último sólo en teoría. En 1985, Fe y Alegría estableció un acuerdo de cooperación mutua con los Sindicatos Agrarios de Trinidad Pampa (Huaycuni, Choro y Chacón) a través del cual buscaba resolver problemas educativos, centrados principalmente en la deserción, la repitencia, la falta de formación de los docentes, la mala administración escolar, la falta de continuidad de las labores escolares... a lo que se sumaba una oferta de sólo 8 años de servicio educativo.

Cuatro años después de venir implementando el “Plan de emergencia” y el “Proyecto de microcentros de producción escolar y comunal”, el 25 de abril de 1986, Fe y Alegría<sup>11</sup> asume la administración del núcleo. Con ello, el primer cambio sería el del nombre, desde ese momento pasó a llamarse “Núcleo Escolar Rural Trinidad Pampa – Fe y Alegría”. De la misma manera, amplió su oferta para abarcar los niveles iniciales, primarios y secundarios completos.

Hacerse cargo del núcleo implicó, de hecho, una opción por el primer modelo para la implementación del proyecto “Microcentros de producción escolar y comunal” que propuso ARFA. Esta opción supuso abarcar no solo la escuela central, sino también las escuelas seccionales. ([Ver Marco Contextual de Bolivia](#))

Cuando Fe y Alegría se hace cargo del núcleo de Trinidad Pampa, este tenía casi 500 niños en la central y cerca de 1.000 en las seis seccionales: Coscoma, Santa Gertrudis, San Félix, Dorado Grande, San Agustín y Ciénegas.

La escuela no fue el único ámbito de acción de ARFA La Paz. Pronto se dieron cuenta de

---

<sup>10</sup> Trinidad Pampa es un cantón perteneciente a Coripata, segunda sección municipal de la provincia Nor Yungas del departamento de La Paz.

<sup>11</sup> El Acta de la fecha (25 de abril de 1986) no refleja ningún entusiasmo al respecto, pues únicamente señala, después de una larga explicación de la apertura del año escolar, “... además, se hace constar que la administración del Colegio es dependiente de Fe y Alegría de acuerdo a Resolución Ministerial tramitada por las autoridades de la comunidad...”. Esto deja entrever el descontento de la entonces autoridad del núcleo, puesto que todos los trámites y gestiones fueron realizadas entre Fe y Alegría y los Sindicatos Campesinos.



que el centro de gravitación de su acción se trasladaba de la escuela hacia los adultos. Esto no restó importancia a la educación de las generaciones jóvenes, sin embargo, los adultos fueron rápidamente captados por los procesos de capacitación para la producción. Fe y Alegría tuvo que iniciar, entonces, el desarrollo de propuestas que pudieran satisfacer las demandas de sus dos beneficiarios: niños y adultos.

ARFA La Paz estaba convencida de que

*“si la tarea de educar a un niño es siempre una tarea compleja, lo es mucho más cuando se trata de educar a adultos, hombres y mujeres ya hechos pero ávidos de aprender, pues: el adulto quiere aprender, pero siente que le falta base. Es portador de la cultura, y no siempre la sabe expresar. La mayor parte de las mujeres son analfabetas. Disponen de menos tiempo para dedicarlo a la capacitación. El peso de las inercias y rutinas es mucho más fuerte. Lo nuevo le provoca más inseguridades. Cuando se trata de capacitarse, con adultos hay que empezar de lo más básico: enseñar a leer y a sumar.*

*Pero, cuando llegan a aprender una cosa, es para siempre; cuando se trata de ser responsables lo son de verdad; cuando es necesario organizarse, se organizan naturalmente; cuando descubren por sí mismos una cosa, la aprehenden; cuando tienen fe en algo, lo consiguen; cuando se hace producción no es un juego si no una realidad”<sup>12</sup>.*

La filosofía, que había detrás de estas expresiones, muestra el interés por impulsar: la “producción” a un ritmo y responsabilidad a la que normalmente no se está acostumbrado, a la creación de riqueza, a entrar en la dinámica de la producción, a asumir una actividad productiva diversificada que completamente la producción tradicional, finalmente a la apertura de nuevos horizontes productivos.

Para esta época la población de Trinidad Pampa asciende a 2.000 habitantes<sup>13</sup>, organizados en aproximadamente 375 familias<sup>14</sup>. La población es mayoritariamente de origen aymara, ya sea por descendencia de antiguos habitantes o bien como resultado de la “relocalización” de 1986.

La población de Trinidad Pampa está organizada en el sindicato campesino “como una de las estructura socio-política emanada a partir de la Reforma Agraria (1953) y refortalecida por la Ley de Participación Popular (1994). Esta organización, a usanza del sindicato obrero, constituye un instrumento reivindicativo, pero a diferencia de éste cumple la función de gobierno local”<sup>15</sup>.

*“El sindicato, es entonces la estructura organizacional de mayor convocatoria en esta localidad. El resto de las organizaciones nacen, por lo general, al impulso de éste, o por lo menos con su aval, como es el caso de la Asociación de Productores de coca (Adepcoca), la asociaciones de productoras de café, (Acopca) y de algunas organizaciones de mujeres”*

<sup>12</sup> Anónimo, Una década rural en Fe y Alegría 1983 – 1993. La Paz.

<sup>13</sup> Según Montserrat Font Blanch, este número poblacional correspondería a las tres comunidades de Trinidad Pampa: Huaycuni, Choro y Chacón.

<sup>14</sup> Equipo Nacional de Fe y Alegría Bolivia. “Experiencia Educativa Integral de Nor Yungas”, en: Educación Popular, Comunidad y Desarrollo, Revista Internacional Fe y Alegría, N° 2 año 2001. Lima. Pág. 65 - 80

<sup>15</sup> *Ibíd.*

Entre los indicadores sociales que caracterizan la población se encuentran los siguientes<sup>17</sup>:

- La tasa de mortalidad infantil es de 72 por mil nacidos vivos (tomado hasta un año de edad).
- Tasa de analfabetismo: 22.8%.
- Tasa de asistencia escolar: 69.1% (población de 6 a 19 años de edad).

Los indicadores económicos señalan<sup>18</sup>:

- Carga productiva de la hoja de coca: 60% de la capacidad agrícola.
- Carga productiva del café: 38% de la capacidad agrícola.
- Tenencia de tierra: 0.5 a 5 hectáreas por familia.

El café, coca y, en menor medida, cítricos y plátanos son los productos más importantes de la zona. Sin embargo, la coca limita el abanico productivo, debido a que ningún otro producto presenta las ventajas competitivas del mismo, a pesar de que su mercado está controlado y reprimido por el Estado.

## 2. El equipo inicial

Con el paso del tiempo, ARFA La Paz concentró su acción en la zona de los Yungas. Este hecho motivó que fuera más conocida como ARFA Yungas. Esta concentración se debió a tres factores: a) en esa zona se desarrollaban ya varias propuestas; b) había un gran número de participantes entre las diversas propuestas; c) para atenderlas era necesario generar un equipo permanente de atención a dichas propuestas. Por ello, se decidió constituir un equipo permanente en la zona, que inicialmente estuvo constituido por: Ricardo Mamani, iniciador de ARFA La Paz; María Gómez de Mamani, responsable de la animación de los grupos de mujeres y encargada de la promoción de la salud; Mario Choque, técnico agrónomo y responsable de los grupos productivos; María Jesús Pérez, pedagoga y constructora de una alternativa de educación bilingüe para la educación inicial; Enrique Palenque, responsable del internado (Yatiquañ Uta) de Trinidad Pampa; Elsa de Palenque, especialista en educación inicial y responsable de las niñas del internado; Juan Katari, responsable de las comunidades de Sud Yungas.

---

<sup>16</sup> Ibíd.

<sup>17</sup> Ibíd.

<sup>18</sup> Ibíd.

### 3. Llega la Compañía de María

*“... volver a Roma y presentarse al Vicario de Cristo, para que los emplease en lo que juzgase ser de más gloria de Dios y utilidad de las almas”.*  
*Ignacio de Loyola, Autobiografía, 85*

En diciembre de 1603, la Compañía de María entra en la historia. Este acontecimiento tiene como protagonista a una mujer, Juana de Lestonnac<sup>19</sup>, quien, a sus 47 años de edad, comienza su vida como novicia cisterciense en el monasterio de las Feullantines de Tolouse. La austeridad, penitencia, vigiliias y coro son demasiado para su salud y sucumbe. Una grave enfermedad hace peligrar su vida; sus superiores toman una decisión: tiene que dejar el monasterio. Es de noche, Juana de Letonnac ora, grita a Dios su fracaso...<sup>20</sup>

La angustia, la duda, el posible engaño, la frustración, la falta de sentido, la humillación, la pérdida de Dios mismo son densas tinieblas que cierran el horizonte. Comenzó a hacer memoria, a releer la vida, a recoger su propia historia. Era verdad; en tiempo de su juventud el Espíritu había venido en su ayuda. El "no dejes apagar la llama..." que había sentido fuertemente en su interior en la adolescencia se le hace fuerza y luz en la oscuridad. Apoyada en la experiencia sigue orando su noche<sup>21</sup>.

Se fue haciendo la luz. Era cada vez más intensa. Entendió que en aquel fracaso había sentido para otros, para Dios y para sí misma. Su espíritu fue cobrando fuerza en la debilidad. Sintió que Dios la necesitaba para ayudar a los jóvenes en peligro. "Comprendió que era ella quien tenía que tenderles la mano"<sup>22</sup>.

Dios acabó de crear en Juana de Lestonnac, la célula vital de la Compañía de María. La mujer que había querido perderse en el "sólo para Dios", se sintió inmersa en un mundo roto, dividido, en peligro<sup>23</sup>.

Al pasar la noche – paso pascual de la muerte a la vida – la imagen rota se hizo unidad en un nombre nuevo: María. Ella, en la oscuridad, había dado luz a su Hijo, luz del mundo. Ahora engendraba para la Iglesia, en Juana de Lestonnac, el don de su Compañía<sup>24</sup>. La Orden de la Compañía de María Nuestra Señora sería aprobada por el Papa Paulo V el 7

---

<sup>19</sup> Santa Juana de Lestonnac, nació en Burdeos, el mismo año en que moría San Ignacio de Loyola, 1556. Primogénita de una familia fuertemente influyente en lo político, social y cultural de la ciudad. Sobrina de Michel de Montaigne, Bebió del humanismo en las fuentes de la cultura renacentista. Sufrió en su propia familia las guerras religiosas, al tener sus padres diferentes ideologías. Por entonces el calvinismo se hizo más fuerte en sectores femeninos y concretamente en su familia, pero ella se mantuvo en el catolicismo, gracias a la influencia de su tío. Se casó a los 17 años, tuvo siete hijos. La ausencia de su marido por la guerra, que la dejará viuda muy pronto, hizo que tome la administración de las tierras de Landirás. A lo largo de su vida tuvo un contacto estrecho con jesuitas, su propio hermano y otros residentes en Burdeos.

<sup>20</sup> Véase Françoise Soury-Lavergne, Un camino de educación, Juana de Lestonnac 1556 – 1640. Roma 1984

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> *Ibíd.*

<sup>24</sup> *Ibíd.*

de abril de 1607. El servicio apostólico educativo sería su prioridad<sup>25</sup>.

La Compañía de María llegó a Bolivia en 1998. Desde la ciudad de El Alto, iniciaron un profundo proceso de discernimiento acerca del lugar donde Dios más las requería: Santa Vera Cruz (Cochabamba) o Trinidad Pampa (Los Yungas – La Paz). Y fueron empleadas en lo se juzgó ser de más gloria de Dios y utilidad de las almas: Trinidad Pampa. Ese mismo año se instalaron en el lugar y fueron encargadas, por Fe y Alegría, de conducir el Núcleo Escolar Trinidad Pampa – Fe y Alegría.

Al ingreso de la Compañía de María al núcleo encuentran un panorama desolador: “... mucho desorden, aulas sucias y desordenadas, extrema impuntualidad de alumnos y docentes, dejadez, el nivel secundario no funcionaba correctamente y ni siquiera pudo ser reunido...”<sup>26</sup>. Tan solo dos años habían pasado desde que Fe y Alegría se hizo cargo del núcleo de Trinidad Pampa.

Con la llegada de la Compañía de María se cierra un ciclo de la historia de Trinidad Pampa cuyos hitos históricos son:

- 1956.- Se crea la primera escuela en Trinidad Pampa.
- 1959.- Con el crecimiento de la escuela esta pasa a ser núcleo escolar.
- 1965.- Se amplía la construcción del núcleo escolar.
- 1982.- Se produce una fuerte sequía a nivel nacional. Ingresa en el escenario Acción Rural Fe y Alegría (ARFA)
- 1986.- Todas las Unidades Educativas del Núcleo de Trinidad Pampa pasan a depender de Fe y Alegría.
- 1988.- Se crea el internado en Trinidad Pampa
- 1992.- La Dirección Nacional de Fe y Alegría elabora la “Estrategia Educativa No Formal para las poblaciones rurales de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz”.
- 1993.- El internado pasa a formar parte de la propuesta Yachay Wasi, se la conocerá posteriormente bajo el denominativo de Yatiqañ Uta. Se implementa la propuesta de equidad entre géneros; Se implementa la propuesta centro de estudios acelerados desescolarizados. Se implementa la propuesta de micro empresas solidarias. Se implementa la propuesta del noticiero de economía solidaria. En Fe y Alegría nacional surge el Curriculum Alternativo Popular Intercultural Bilingüe (CAPIB)
- 1998.- Fe y Alegría encomienda a la Compañía de María la administración del núcleo escolar

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*

<sup>26</sup> Entrevista con Montserrat Font Blanch, Directora del núcleo. Trinidad Pampa, 25/10/01

### Capítulo III: Hacia una oferta educativa integral

Desde sus inicios, Fe y Alegría desarrolló una serie de propuestas educativas que se han ajustando a los cambios en la estructura curricular de la institución. Estas propuestas también fueron llevadas a Trinidad Pampa. Sin embargo, desde el ingreso definitivo a la zona (1986) hasta nuestros días, la micro región de Nor Yungas, más conocida por Trinidad Pampa, se ha enriquecido con propuestas educativas surgidas de las necesidades y expectativas de los mismos pobladores. De esta manera, en Trinidad Pampa, están presentes las propuestas educativas: Yachay Wasi, equidad entre géneros, capacitación a grupos asociados productivos, Currículos Inicial Alternativa Popular Intercultural Bilingüe, Primaria Alternativa Popular Intercultural Bilingüe, y acción evangelizadora.

Trataremos brevemente cada una de las propuestas, intentando describir: a) la propuesta y su evolución histórica hasta nuestros días; b) su organización interna y relación con otras propuestas; c) las dificultades y logros obtenidos.

Previo a la descripción de cada una, es necesario que las situemos de acuerdo a la estructura curricular de Fe y Alegría.

#### ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN CURRICULAR HASTA EL AÑO 2000

AREAS	NIVELES	PROPUESTAS CURRICULARES			
		1993 - 1996		1997 - 2000	
		Urbano	Rural	Urbano	Rural
Educación Formal	Prebásico	Preescolar Alternativo Popular		Preescolar Alternativo Popular	
	Básico	Primaria Alternativa Popular	Básico Inicial Bilingüe / Básico Alternativo Integral	Primaria Alternativa Popular	Básico Inicial Bilingüe / Básico Alternativo Integral
	Intermedio				
	Medio				
Educación No Formal			Yachay Wasi		Yachay Wasi
			Centro de Estudios Acelerados Deescolarizados	Capacitación Alternativa Técnica	
			Micro Empresas Solidarias		Capacitación a Grupos Asociados Productivos
			Formación y Organización de la Mujer	Equidad Entre Géneros	
			Desarrollo de Padres e Hijos		Desarrollo de Padres e Hijos

Educación Informal			Noticiero de Economía Solidaria		Comunicación Popular Educativa
Servicio de Pastoral		Pastoral Juvenil	Pastoral Juvenil Micro Region Yungas	Pastoral Juvenil	

Como pudo observarse, las mismas propuestas educativas sirvieron para replantear la estructura curricular de Fe y Alegría, y por ello es necesaria una descripción de las propuestas.

## 1. Propuestas del área de educación no formal

En 1992, Fe y Alegría elaboró una “Estrategia Educativa No Formal para las poblaciones rurales de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz”, que se concretaría precisamente en las micro regiones de Nor Yungas, Tiraque e Izozog. En esta estrategia se definen los proyectos que deben realizarse en estas zonas:

### 1.1. Yatiqañ Uta (YU) <sup>27</sup>

La propuesta Yachay Wasi (Casa del Saber en lengua quechua), surgió en Rodeo – Chuquisaca- el año 1986, fruto de la coordinación de ARFA Chuquisaca con los sindicatos campesinos. Rápidamente se extendió la propuesta en el mismo departamento y, posteriormente, a otras regiones de Bolivia, adaptando el nombre genérico a la lengua de cada región. Así, en Trinidad Pampa se la conoce con el nombre de Yatiqañ Uta (casa del saber en lengua aymara). Surgió inicialmente como internado campesino en el año 1988, pero, con la consolidación de la propuesta, pasó a formar parte de la propuesta en 1993.

La Yatiqañ Uta posibilita que algunos niños y jóvenes de comunidades, cuyas escuelas no llegan más allá del tercer curso de primaria, continúen su escolaridad hasta bachillerato. Mientras permanecen y concluyen sus estudios, la Yatiqañ Uta facilita un proceso de formación integral centrado en la vida comunitaria campesina y en la producción.

El proceso de formación está facilitado por educadores (profesores y/o educadores populares campesinos) que organizan, dinamizan y acompañan los procesos de enseñanza y aprendizaje; desarrollan estrategias que favorecen la participación de padres y madres de familia, de organizaciones campesinas, entre otros, en los procesos de gestión del modelo.

Aunque la Yatiqañ Uta de Trinidad Pampa tiene todos los aspectos comunes al resto de los centros de la propuesta Yachay Wasi, se diferencia de los otros por las siguientes razones:

<sup>27</sup> Resumen basado en: Fe y Alegría Bolivia - Unidad Nacional de Servicios Educativos, Marco de la Propuesta Yachay Wasi, La Paz, 2000

- Se encuentra ubicada en una zona subtropical y por lo mismo cuenta con un clima mucho más benigno.
- Los terrenos de la zona permiten el cultivo de diversas especies frutícolas.
- Los ingresos familiares, en comparación con las familias de los otros centros, es relativamente mayor debido a que la economía de la región está basada en la producción y comercialización de la coca. Sin embargo, las familias son pobres.
- Si bien en el resto de los centros las familias aportan con especies para la alimentación (papa, cebolla, etc.), en Trinidad Pampa este aporte no es frecuente debido, justamente, a que la zona es esencialmente productora de coca y no se ha acostumbrado al cultivo de otras especies.

## 1.2 Equidad Entre Géneros (EEG)<sup>28</sup>

La propuesta surgió en 1993 como “Subprograma de Formación y Organización de la Mujer” (FOM), enmarcado en el Programa de Educación No Formal. De forma resumida, sus objetivos eran:

- Aglutinar mujeres generando un proceso de educación amplio que les habilite para un desempeño protagónico en la comunidad en aspectos de salud, trabajo productivo, nutrición y cuidado de los niños.
- Ofertar un curriculum flexible que responda a las necesidades de los grupos de mujeres con temas específicos relacionados a la relación de género.
- Capacitar a las mujeres para insertarse en proyectos económico solidarios, mejorando su calidad de vida.
- Disminuir la discriminación de la mujer.

La propuesta Equidad Entre Géneros plantea como principales destinatarias a mujeres jóvenes y madres de familia que, organizadas en grupos, se capacitan para ejecutar diferentes emprendimientos, algunos de ellos productivos. Equidad Entre Géneros es una oferta educativa que profundiza y consolida la formación, capacitación y organización de las mujeres y grupos mixtos, a partir de un enfoque de género que permita superar los actuales estereotipos, actitudes, valores y prácticas que discriminan a las mujeres.

La propuesta de Equidad Entre Géneros pretende posibilitar el cambio de actitudes, valores y creencias de educadores/as, educandos, madres y padres de familia, los cuales son base para la inequidad de género. Plantea eliminar el trato desigual, diferenciado, que una sociedad en sus diferentes ámbitos puede dar a hombres y mujeres, a partir de razas, culturas, situaciones económicas, educativas, generacionales, etc. La satisfacción de estas necesidades está destinada a generar cambios en la condición de la mujer, a establecer relaciones más democráticas, solidarias y de respeto entre los géneros.

---

<sup>28</sup> Resumen basado en: Fe y Alegría Bolivia - Unidad Nacional de Servicios Educativos, Marco de la Propuesta Equidad Entre Géneros, La Paz, 2000

En la propuesta se unen integralmente estrategias educativas dirigidas al ámbito formal escolar, a la capacitación docente y a propuestas alternativas. Para la explicitación de la transversal de equidad de géneros, el Currículo Alternativo Popular Intercultural Bilingüe (CAPIB), cuenta con estrategias educativas alternativas dirigidas al ámbito escolar, extra escolar, barrial y comunal.

También pasa por una oferta variada de acciones educativas integrales como la capacitación técnica, para que hombres y mujeres adquieran nuevas competencias técnicas para mejorar sus ingresos, el reforzamiento en lecto escritura y aritmética básica para superar limitaciones que hacen que hombres y mujeres se sientan inferiores y la formación en género, para superar el trato desigual entre hombres y mujeres.

La propuesta de Equidad Entre Géneros se desarrolló a través de seis componentes:

- Género y desarrollo: aprecia el potencial que constituyen las mujeres para el desarrollo local de los barrios y comunidades brindando espacios y condiciones para que su propio desarrollo impacte en ámbitos más amplios.
- Capacitación técnica: la propuesta realiza sesiones con mujeres y grupos mixtos de los cursos de capacitación técnica, de reforzamiento en lecto escritura, en grupos existentes de la zona y la comunidad y en las organizaciones de base del lugar.
- Reforzamiento en lecto escritura y aritmética básica: la propuesta busca satisfacer necesidades básicas de aprendizaje, que contribuyan para que hombres y mujeres se desenvuelvan en mejores condiciones en diferentes ámbitos de aprendizaje, información y capacitación técnica.
- Apoyo a la participación de la mujer en las organizaciones de base: identifica, motiva y forma a mujeres líderes para que asuman responsabilidades en niveles de decisión de sus organizaciones.
- Prevención de la violencia en la escuela: reconoce que la educación juega un papel importante en la reproducción de la desigualdad social entre hombres y mujeres. Por lo cual prevé que tanto la escuela, como la familia, la comunidad y otras instancias educativas, puedan ser espacios donde se construyan valores y actitudes nuevas, por tanto son los espacios privilegiados para abrir nuevas posibilidades de relaciones más equitativas, solidarias y de respeto mutuo entre hombres y mujeres.
- Enfoque de género en el Currículo Alternativo Popular Intercultural Bilingüe (CAPIB): la propuesta, en el proceso de construcción de este modelo curricular, incorpora la transversal de género en los programas de estudio, guías de aprendizaje y enseñanza; luego, capacita en el uso de programas de estudio y en la explicitación del enfoque de género a los educadores/as.



### 1.3. Capacitación a Grupos Asociados Productivos (CGAP) <sup>29</sup>

El trabajo realizado, a partir del “Plan de Emergencia” y el “Proyecto de Microcentros Productivos” en Trinidad Pampa, cristalizó en la conformación de 10 grupos. Cada uno de ellos conformado por un promedio de 18 familias. Se formó un primer grupo para el cultivo del café, que fue el modelo que animó a otros grupos a emprender tareas similares, pero en rubros productivos diferentes.

*“Con el correr del tiempo los grupos se han planteado la necesidad de constituirse en grupo estable con personería jurídica, decidiendo no ser cooperativa, sino desembocar en la conformación de una microempresa multiactiva, amparados todos por una sola personería jurídica que les permitiera introducirse en el mercado legalmente”.*

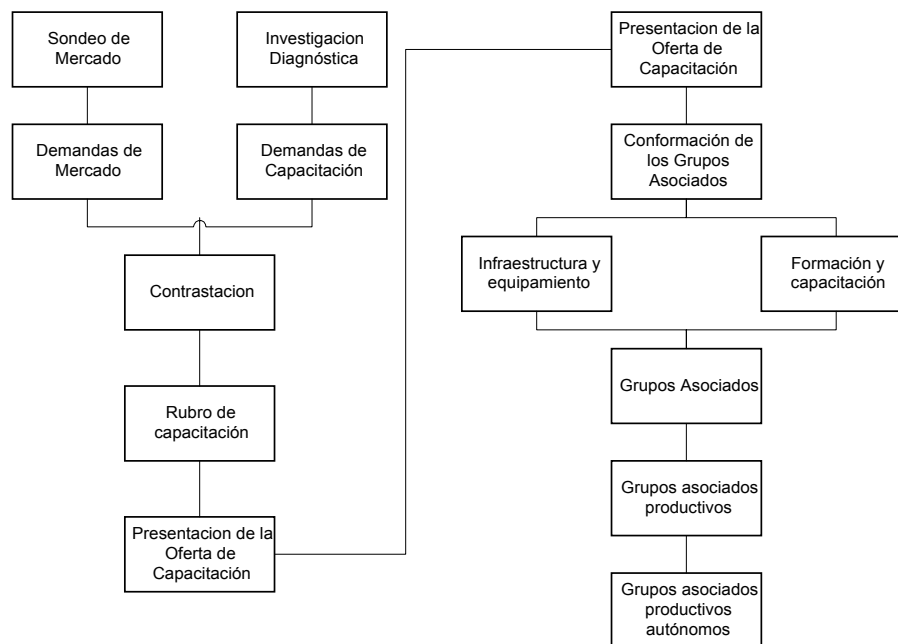
El grupo del cultivo del café comenzó sus actividades en 1988, y se conformó con un total de 30 familias. Posteriormente, surgieron los grupos de porcicultores, avicultores, horticultores, apicultores y los grupos de mujeres.

La metodología de implementación del programa de Capacitación a Grupos Asociados Productivos se inicia con una investigación diagnóstica, que da como resultado la diagnosis de las necesidades sentidas de capacitación de los pobladores; por otro lado, se realiza un sondeo de mercado que muestra las demandas del mercado. Realizando una contrastación entre las necesidades sentidas de capacitación y las demandas del mercado, se define el rubro en el cual se iniciará el proceso de formación y capacitación.

La oferta educativa se presenta a los potenciales participantes; se posibilita la conformación de grupos para su posterior capacitación y formación; en forma paralela se dota de infraestructura y equipamiento a aquellos rubros que así lo requieren. A medida que los grupos asociados participan de la formación y capacitación, éstos se van convirtiendo en productivos y posteriormente en autónomos, fin último del proceso.

---

<sup>29</sup> Resumen basado en: Fe y Alegría Bolivia - Unidad Nacional de Servicios Educativos, Marco de la Propuesta Capacitación a Grupos Asociados Productivos (CGAP), La Paz, 2000



## 2. Propuestas del área educativa formal

Las propuestas del área de educación formal pretenden la transformación curricular en los niveles inicial y primario. Para ello se recurre a tres estrategias: dinamización curricular, dinamización docente y dinamización de padres y madres de familia, con la finalidad de impulsar una educación intercultural y bilingüe castellano-aymara.

Si bien en la estructura curricular de Fe y Alegría se encuentran las propuestas de Inicial Alternativa, Popular, Intercultural y Bilingüe (IAPIB)<sup>30</sup> y Primaria Alternativa, Popular, Intercultural Y Bilingüe (PAPIB)<sup>31</sup>, en Trinidad Pampa se ha generado una fusión entre dichas propuestas con el planteamiento de la reforma educativa impulsada por el Ministerio de Educación. Al mismo tiempo las hermanas de la Compañía de María

<sup>30</sup> La propuesta pretende concretar la articulación entre el Ciclo de Aprendizajes Preparatorios de la Educación Inicial con el primer Ciclo de la Educación Primaria asegurando que los procesos tengan continuidad en el transcurso de la educación primaria. Al mismo tiempo pretende que los educandos que concluyen el nivel inicial hayan desarrollado de manera integral, contextualizada y significativamente sus Funciones Básicas (lingüística y comunicativa, cognitiva, socioafectiva, psicomotriz, creativa), que les permitirá continuar sus procesos de formación en el primer ciclo de la Educación Primaria. Resumen basado en: Fe y Alegría Bolivia - Unidad Nacional de Servicios Educativos, Marco de la Propuesta Inicial Alternativa Popular Intercultural y Bilingüe (IAPIB), La Paz, 2000

<sup>31</sup> Pretende desarrollar una formación integral de educandos de 6 a 13 años de edad, que partiendo de sus experiencias de vida, se constituyan en protagonistas de la construcción de sus propios aprendizajes. Fe y Alegría asumió la estructura del Sistema Educativo Nacional; en tal sentido, encaró el trabajo de los tres ciclos de la Educación Primaria (primer ciclo.- Aprendizajes Básicos, segundo ciclo.- Aprendizajes Esenciales, tercer ciclo.- Aprendizajes Aplicados) con una duración de ocho años, facilitando que los educandos desarrollen procesos de adquisición de Aprendizajes Necesarios (competencias) que les permita: Aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Asimismo, pretende propiciar el desarrollo integral y armónico de las dimensiones<sup>31</sup> biológica, cognitiva, socioafectiva, productiva, cultural, equitativa, ecológica y espiritual, que son inherentes a la persona. Resumen basado en: Fe y Alegría Bolivia - Unidad Nacional de Servicios Educativos, Marco de la Propuesta Primaria Alternativa Popular Intercultural y Bilingüe (PAPIB), La Paz, 2000

complementan estas propuestas con la metodología de la educación personalizada, planteada por Piere Faurre, S.I..

Así, la educación escolarizada de Trinidad Pampa está organizada sobre la base del sistema de núcleos escolares. Sin embargo, esta organización responde a los criterios de implementación de la Ley de Reforma Educativa y no así a la tradición de organización de núcleos escolares, tradición que se arrastra desde 1955. De esta manera, la organización del núcleo escolar responde a criterios como:

- **Accesibilidad:** este criterio determina la conformación de un núcleo con base en las distancias existentes entre las unidades educativas asociadas y la unidad central. Por ello, la unidad central debe ser accesible para los maestros y alumnos de todas las unidades educativas asociadas y ser la que esté mejor vinculada con otros centros de actividad relevante de la zona o municipio.
- **Homogeneidad, compatibilidad y/o complementariedad:** este criterio determina la conformación de un núcleo en función de la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país. Así, en el núcleo deben estar incorporadas las unidades educativas pertenecientes a poblaciones homogéneas, compatibles y/o complementarias.
- **Territorialidad:** las unidades educativas que conformen un núcleo deben estar dentro los límites de la jurisdicción municipal o, en algunos casos, de la jurisdicción de una mancomunidad de municipios. En ningún caso se podrá nuclearizar unidades educativas ubicadas en diferentes provincias. Por su lado, cada núcleo constituye una unidad territorial en la cual se ubican las diferentes unidades que la conforman.

La extensión de este territorio no necesariamente responde a criterios de cantonización ni de la conformación de ayllus, tentas o comunidades. Cabe resaltar que el núcleo de Trinidad Pampa, conformado por seis unidades educativas asociadas, está íntegramente administrado por Fe y Alegría. Siendo el único caso nacional en que un núcleo completo queda bajo la administración y supervisión de otra entidad que no fuese el Estado, y, además, es el único caso en que todas las unidades educativas del núcleo son de convenio (en este caso pertenecientes a Fe y Alegría).

En el núcleo escolar de Trinidad Pampa se ha dado gran importancia a los procesos de lecto escritura. Desde el nivel inicial, los alumn@s desarrollan la creación de cuentos, poemas y recapitulación de la historia oral de su comunidad, creatividad que es plasmada en una serie de documentos elaborados por los mismos alumnos.

Esta actividad es apoyada por una biblioteca dotada de una cantidad considerable de libros, no solamente para consulta de los alumn@s, sino también de los docentes. Esta biblioteca cuenta con una serie de volúmenes independientes de las bibliotecas de aula.

Uno de los mayores logros obtenidos en educación inicial es el énfasis colocado al desarrollo de la psicomotricidad, la cual es atendida en un espacio adecuado para el desarrollo de las clases.

Consolidar los diversos niveles educativos en la región no fue fácil, sin embargo, con el paso de los años y gracias al esfuerzo de los docentes, en el presente año se contará con la quinta promoción de egresados de secundaria (bachillerato humanístico). De la misma manera, la cobertura en los niveles inicial y primaria se ha incrementado en los últimos años. Este dato mostraría que la oferta educativa de Trinidad Pampa estaría respondiendo a las demandas de educación de la población.

### **3. Acción Evangelizadora (AE) <sup>32</sup>**

La “Acción Evangelizadora”<sup>33</sup>, que promueve Fe y Alegría Bolivia, busca construir, en un trabajo de modalidades claramente educativas con adolescentes, jóvenes, madres y padres de familia y educadores, actores de la propuesta, unos itinerarios de maduración que permitan crear espacios de crecimiento personal, social y religioso, y generen una serie de actitudes que sirvan para mejorar la calidad de vida de lo social, familiar, lo religioso, etc. Estos itinerarios de maduración están ligados, principalmente, al desarrollo de las dimensiones<sup>34</sup> antropológicas, históricas y éticas de las personas y constituyen la “acción evangelizadora” de la propuesta. Es decir, la “acción evangelizadora” se comprende y desarrolla como promoción humana<sup>35</sup>, lo cual permite colaborar al papel social y político de la educación.

---

<sup>32</sup> Resumen basado en: Fe y Alegría Bolivia - Unidad Nacional de Servicios Educativos, Marco de la Propuesta Pastoral Juvenil (PJ), La Paz, 2000

<sup>33</sup> Fe y Alegría Bolivia, en los últimos años, ha entendido la Evangelización como la construcción de un mundo más humano, más justo y más cristiano. Ahora, y como una respuesta pertinente a las demandas del contexto contemporáneo, Fe y Alegría decide entender la Evangelización como una “Acción evangelizadora”, mucho más amplia, que permita un trabajo de modalidades claramente educativas en una perspectiva de Promoción Humana. Es decir, la “Acción Evangelizadora” pretende “evangelizar” desde la educación, desde el fomento al crecimiento personal que genere una serie de actitudes (muchas de ellas relacionadas con lo religioso).

<sup>34</sup> Estas dimensiones han de ser entendidas como “dimensiones trascendentales” del hombre/mujer y son complementarias a las dimensiones inherentes a la persona que se desarrollan en el CAPIB.

<sup>35</sup> Entendemos como promoción humana todos los procesos, fundamentados en la “autorreferencia” (yo) y la “apertura hacia lo de fuera” (mundo social), realizados para desarrollar la vida humana personal y social, y, así, constituir la comunidad humana. La “autorreferencia” también puede ser entendida como “autoexperiencia”, es decir, el proceso por el que vamos determinando dimensiones fundamentales de la existencia (formas expresivas).

## Capítulo IV: La eximia ilustración del cardoner

*“... y yendo así en mis devociones me senté un rato con la cara hacia el río, el cual iba hondo. Y estando allí sentado, se me empezaron a abrir los ojos del entendimiento: no que viese alguna visión, sino entendiendo y conociendo muchas cosas, tanto de cosas espirituales como de cosas de la fe y de letras; y eso con una ilustración tan grande que todas las cosas me parecían nuevas. Y no se puede declarar las cosas puntuales que entendí entonces, aunque fueron muchas, sino que recibí una gran claridad en el entendimiento (...) y quedé con el entendimiento en tal grado ilustrado, que me parecía como si fuese otro hombre y tuviese otro intelecto distinto que el de antes”*  
*Ignacio de Loyola, Autobiografía, 30*

### 1. Reflexiones preliminares

En capítulos anteriores vimos como Fe y Alegría consolida su presencia en Trinidad Pampa a través de la conformación de un equipo humano permanente que asegura la continuidad de los procesos y, por otro lado, a través la interrelación y correlación de una oferta educativa integral (formal, no formal e informal).

Estos dos factores (equipo humano y diversidad de ofertas correlacionadas) demuestran la intencionalidad, implícita o explícita, que tuvo Fe y Alegría no solamente de ligar la educación a la producción, sino también educación a calidad.

Dos ideas son los ejes necesarios para establecer la relación: la idea de educación y la idea de calidad. El nexo entre estos dos términos lo ha constituido una red necesaria que, a modo de andamiaje, ha conformado una estructura organizacional capaz de contener objetivos, recursos humanos y económicos, acciones y actividades a desarrollar en una micro región. Tal tarea es la de la administración o gestión educativa.

No olvidemos que el mundo requirió, según su evolución, determinada calidad en el marco de una determinada institución educativa y en determinada circunstancia histórica. Esto nos conduce a establecer la relación entre el continente en el que se imparte la educación, la calidad deseada y los medios que se han puesto para este logro, o sea, la administración.

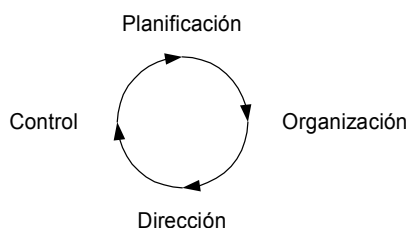
El concepto de calidad será dependiente de la definición que adoptemos para expresar el concepto de educación. Esto significa que cuando cambie el concepto de educación, cambiarán todos los criterios de la calidad, con la exigencia, a su vez, de cambiar el abordaje administrativo a fin de facilitar el logro de la calidad.

En esto consiste precisamente la “eximia ilustración” que se produce en Trinidad Pampa: en concebir, intencionalmente o no, una administración o gestión educativa que asegure los procesos de planificación, organización, dirección y control.

## 2. La gestión educativa

### 2.1. Aspectos generales

La gestión educativa no es un proceso lineal y secuencial, que tiene un comienzo y un final definitivos, sino que más bien, es un proceso cíclico que se repite indefinidamente y que varía, se adecua o se modifica de acuerdo a los servicios que se pretendan brindar y a los contextos históricos.



Como proceso, tiene como elementos invariantes a:

- La **planificación**, que es la reflexión sobre la naturaleza de la institución, la decisión de cómo situarla en el entorno y la traducción de problemas y desafíos en objetivos que guíen el accionar, así como los métodos de realización.
- La división de la institución en unidades responsabilizadas de una determinada tarea y coordinadas mediante una estructura es lo concerniente a la **organización**.
- La **dirección**, que establece las directrices mediante las cuales se construye el tono y carácter de la institución y al mismo tiempo determina los niveles de influjo respecto a la ejecución del trabajo.
- El **control**, que consiste en el seguimiento del proceso así como en la evaluación de los efectos e impactos de la ejecución del trabajo.

Nuestro actual contexto está enmarcado en la tercera ola que mencionábamos anteriormente, y que viene acompañada por todos los efectos de la globalización. Así, la educación de hoy, para mantener su nivel y su posición, se siente impulsada a introducir innovaciones en sus sistemas y técnicas de administración y de enseñanza.

El pensamiento administrativo fue generando modelos conceptuales para entender y solucionar los problemas prácticos y los desafíos, que se les fueron presentando a las organizaciones en su lucha por aumentar la productividad y por conquistar los mercados. Esos modelos fueron sistematizados en cuerpos teóricos, llamados

## Abordajes Administrativos<sup>36</sup>.

Los abordajes "sistémico" y el de "contingencias", surgidos en las décadas de los años 70 y 80, tienen como preocupación central, además de la eficiencia, la eficacia organizacional para alcanzar mayor productividad, colocando más atención en las tecnologías y en el ambiente externo. Las soluciones que proponían estaban basadas en una visión sistémica y en una interrelación con el entorno.

El desarrollo organizacional alcanzó su madurez en esa época, adicionándoles, a los abordajes citados, una estrategia de cambio y mejora organizacional mediante una concepción socio-técnica del trabajo, una visión humanista, valoral y educativa del trabajo, y en la participación como la llave para conseguir la adhesión del personal a la implementación de las soluciones administrativas.

## 2.2. La gestión educativa en Trinidad Pampa<sup>37</sup>

### 2.2.1. El proceso de planificación

Fe y Alegría considera que uno de los elementos centrales de la gestión educativa es el enfoque de demanda y potencialidades educativas. Con la aplicación de este enfoque se pretende lograr que la demanda educativa sea más representativa, equitativa y viable, con opciones de impacto, constituyéndose en el elemento cohesionador y movilizador de la comunidad escolar organizada. Además, este enfoque permite lograr la articulación entre la institución, en sus diferentes niveles, y las instancias educativas relacionadas.

La planificación permite concentrar y organizar la asignación de recursos humanos, técnicos, económicos y materiales en función de los beneficiarios y de los objetivos estratégicos institucionales. Por ello, las diferentes propuestas son planificadas entre todos los actores de acuerdo con su ámbito de acción y funciones específicas, siguiendo un proceso participativo que distingue varios momentos centrales: a) levantamiento de necesidades educativas insatisfechas de los participantes y establecimiento de la demanda; b) planteo y elaboración de un proyecto de intervención de mediano término (tres a cinco años); c) elaboración del plan quinquenal; d) distribución del mismo en planes anuales; e) concreción de éstos en planes de unidad institucional con duración trimestral; f) elaboración de planes mensuales de actividades.

---

<sup>36</sup> Abordaje Administrativo: formalización conceptual que resulta de la fusión de los elementos esenciales y comunes de varios modelos administrativos, que marca la diferencia sobre el modo como la institución estructura sus procesos de planeamiento, organización, dirección y control, con el fin de aumentar la productividad o calidad. Entre esos abordajes se reconocen: Científico (1897); Clásico, Neoclásico, Relaciones Humanas (1914 a 1945); Burocrático, Estructuralista, Comportamental (1945 a 1970); Sistémico y Contingencial (1970 a 1980).

Desde la última década del siglo XX, el nuevo abordaje administrativo predominante contiene dos elementos comunes en todos sus modelos: énfasis en la calidad y orientación hacia el cliente. En medio de este abordaje se encuentran una serie de modelos administrativos: Gestión de la Calidad Total (cuyos principales exponentes son Deming, 1982; Juran, 1988; Ishikawa, 1991; Teboul, 1990; Mirshawka, 1990; Asaka, 1991; Whiteley, 1991); Arquitectura Organizacional (siendo su principal ponente Nadler, 1992); Reingeniería de Negocios (que tiene por exponentes a Hammer, 1993; Davenport, 1993); Estrategia Competitiva (Porter, 1986); Ético – teológico expresado en el Modelo de la Tom's of Maine (Chapell, Toro, 1993).

<sup>37</sup> La presente sección presentará los resultados del cuestionario de Descripción de Tareas, aplicado a los responsables de propuestas y otras personas que se consideran claves.

A fin de consolidar el proceso de planificación entre las diferentes propuestas, para que todas ellas respondieran al mandato e identidad institucionales, la dirección Nacional de Fe y Alegría, a través de sus unidades nacionales (planeamiento, administración y finanzas, servicios educativos), promovió la utilización de procedimientos e instrumentos estándares que tienen carácter nacional según el modelo señalado a continuación:

LÓGICA DE INTERVENCIÓN		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
Objetivo General				
Objetivos Específicos				
Resultados				
Actividades				

Esta planificación por subprogramas posibilitó que las diferentes direcciones departamentales, incluyendo las coordinaciones mcroregionales, elaboraran su planificación de acuerdo con las necesidades regionales y con la oferta de servicios que prestan. Este aspecto posibilitó que Trinidad Pampa pueda articular, como micro región, las diferentes propuestas que en la zona se implementan.

Para viabilizar esta planificación, la dirección nacional de Fe y Alegría recomendó la utilización de otro instrumento, denominado Plan Operativo Departamental Anual (PODA).

RESULTADOS	IOV DE PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS	
					HUMANOS	FINANCIEROS

De la misma manera, los diferentes centros y/o unidades educativas tienen la posibilidad de concretar su planificación con el instrumentos de Planificación de Unidad Institucional (PUI).

Cod. Act.	Tarea	Sub tarea	Temática	Producto Esperado	Destinatario		Responsable	Lugar	Tiempo		Presupuesto	
					Actor	Nº			Inicio	Fin	Item	Costo

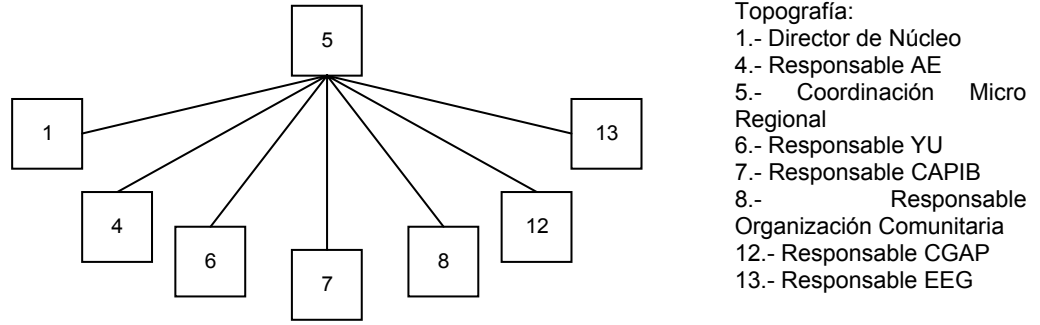
### 2.2.2. La organización

La organización permite distribuir y utilizar los recursos humanos, técnico-pedagógicos y técnico-administrativos dentro de un tiempo determinado. La



organización de las propuestas educativas se basa en desarrollar acciones ordenadas en función de las necesidades de los participantes. De esta manera, los recursos están distribuidos según la complejidad de la propuesta.

Cada propuesta educativa tiene un responsable, el mismo que depende de la coordinación microregional.

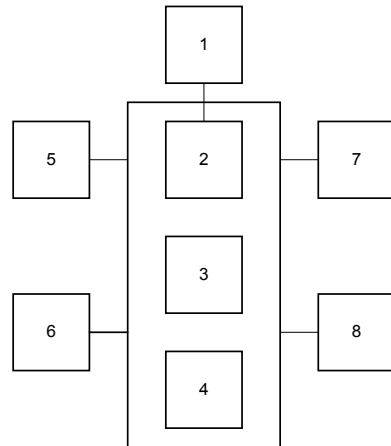


A su vez, cada propuesta puede tener su propia organización interna:

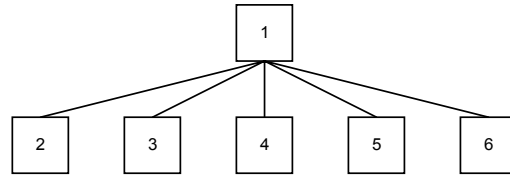
- Estructura orgánica de la Yatiqañ Uta (YW)

Esta propuesta (Yachay Wasi), se organiza tanto con actores internos como externos a la institución. Entre los actores externos se encuentran: el sindicato intercomunal, el sindicato de padres de familia, los padres de familia, el municipio y la junta escolar. Entre los actores internos se hallan el equipo de educadores, el sindicato de alumnos y los yatiqañuteños.

- Topografía:  
 1.- Sindicato intercomunal  
 2.- Equipo de educadores  
 3.- Sindicato yatiqañuteño  
 4.- Yatiqañuteños  
 5.- Municipio  
 6.- Junta escolar  
 7.- Sindicato de padres  
 8.- Padres de familia



- Equidad Entre Géneros (EEG)

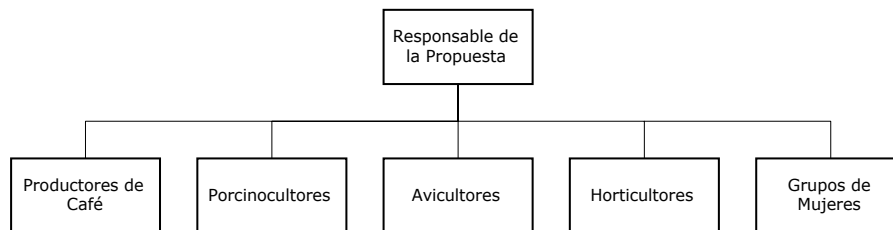


Topografía:

1.- Responsable de propuesta; 2.- Capacitación técnica; 3.- Reforzamiento en lecto escritura y aritmética básica; 4.- Apoyo a la participación de la mujer en las organizaciones de base; 5.- Prevención de la violencia en la escuela; 6.- Enfoque de género en el Currículo Alternativo Popular Intercultural Bilingüe.

Cabe resaltar que esta propuesta, si bien no está siendo impulsada en la actualidad en Trinidad Pampa, continúa y es liderizada por una responsable que debe atender los diversos campos de aplicación de la propuesta. En este intento, recibe apoyo de otras personas, sin embargo, las mismas no detentan responsabilidad en la acción.

- Estructura orgánica de Capacitación a Grupos Asociados Productivos (CGAP)

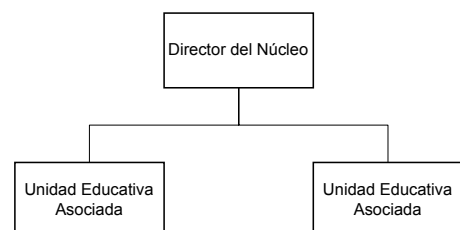


La propuesta CGAP tiene un responsable de propuesta, de quien dependen los diversos grupos de productores. Debe recalarse que esta propuesta está en pleno proceso de transferencia directa a los beneficiarios participantes, por lo que Fe y Alegría mantiene una baja o nula coordinación sobre la misma.

- Estructura organizativa de Educación Formal

La educación formal, cuya expresión visible es la escuela, se organiza bajo el sistema de núcleos. Es decir, confluyen en las varias unidades educativas asociadas, todas ellas dirigidas por un director de núcleo.

Al interior de cada unidad, la

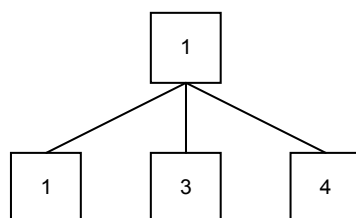


estructura es por ciclos y niveles.

Las propuestas IAPIB y PAPIB se desarrollan en los niveles correspondientes sin implicar ninguna otra organización especial.

- Acción Evangelizadora (AE)

Acción Evangelizadora tiene una responsable. Sin embargo, en la implementación de la propuesta, el trabajo es distribuido entre las hermanas de la Compañía de María. De esta manera llega a existir, además, una responsable del nivel primario (asumido por la misma responsable de propuesta), una responsable del nivel secundario y una responsable para la Yatiqañ Uta.



Topografía:

1.- Responsable de Propuesta y del Nivel Primario

3.- Responsable del Nivel Secundario

4.- Responsable para la Yatiqañ Uta

Un aspecto que llama la atención es la organización de los docentes. De acuerdo a la tradición, arrastrada desde 1931, eran los padres de familia, organizados antiguamente en las juntas de auxilio escolar y actualmente en juntas escolares, quienes se encargaban de brindar albergue y algo de alimentación para la manutención de los docentes del área rural. Sin embargo, en Trinidad Pampa, los docentes cuentan con viviendas dentro de la misma unidad educativa central. De los aportes de los padres de familia para la unidad educativa (aspecto acordado entre la Dirección del núcleo y las juntas de núcleo y escolar), un porcentaje es destinado como aporte para la alimentación de los docentes. A este aporte se suma el aporte propio de los docentes.

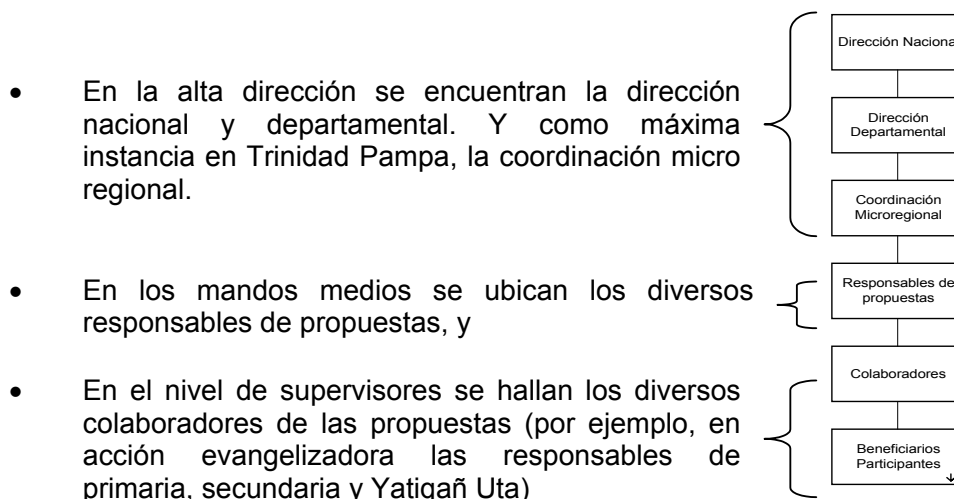
Con estos recursos se ha podido contratar a una cocinera que prepara diariamente los alimentos, para todo el personal docente; para ello cuentan con un comedor común, una cocina y un horno. Para la preparación del pan son los docentes quienes se organizan internamente elaborando roles de turno.

### 2.2.3. Dirección

La Dirección, como función administrativa, asume la misión de conducir tal proceso, pues es la acción de guiar y enfocar los esfuerzos, métodos y procedimientos en función del logro de los objetivos de la institución. Como técnica de la administración, es un recurso que permite el manejo de una institución con eficiencia y efectividad.

Según las diferentes teorías administrativas, la dirección, dependiendo del tamaño de la institución, puede presentar tres niveles, llamados niveles de gerencia: supervisor<sup>38</sup>, mando medio<sup>39</sup> y alta dirección<sup>40</sup>.

En Trinidad Pampa estos tres niveles de dirección se presentan de la siguiente manera:



#### 2.2.4. Coordinación

La gestión, implica también la coordinación no sólo externa (otras instituciones o personas) sino especialmente la coordinación al interior de la organización. Del mismo modo que las organizaciones necesitan dividir y especializar sus operaciones internas, también necesitan aproximar esas operaciones a través de un relacionamiento de trabajo coordinado, tanto lateral, como diagonal y verticalmente.

Existen varios esquemas para lograr la coordinación, entre ellos:

- La jerarquía de autoridad: está formada para canalizar la dirección de la actividad de una institución. Clásicamente existen tres maneras para proyectar esta jerarquía: cadena de mando<sup>41</sup>, unidad de mando<sup>42</sup>, amplitud de control<sup>43</sup>.

<sup>38</sup> Supervisor.- son los puestos situados inmediatamente arriba de los empleados, y desempeñan la función de supervisar el trabajo de determinada unidad, sección o departamento. El o los supervisores deben concentrarse en los detalles finales para asegurar la obtención de las metas institucionales.

<sup>39</sup> Nivel medio.- existe un número variable de niveles intermedios entre los más bajos y más alto de los puestos gerenciales dentro una organización (gerente de división, jefe de departamento, jefe de sección, etc). Su función es la de coordinar un área determinada, la cual puede incluir varios departamentos, secciones o unidades, aunque su responsabilidad es menos específica que la de los supervisores

<sup>40</sup> Alta dirección.- es el puesto de mayor nivel en una organización, el cual tiende siempre a tener responsabilidades generales y una extensa red de interacciones.

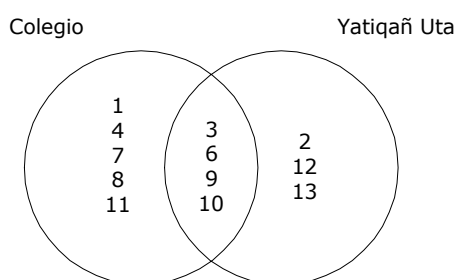
<sup>41</sup> Cadena de mando: se refiere a un conjunto interligado y continuo de relaciones de comunicación que se extienden a toda la institución, de arriba hacia abajo. Cada nivel, comenzando de abajo, responde ante un superior.

<sup>42</sup> Unidad de mando: implica que cada subordinado tiene apenas un superior ante quien responder de sus actividades

<sup>43</sup> Amplitud de control: se refiere al número límite de personas supervisadas por cualquier administrador. Este límite depende de: la variedad de actividades dentro un departamento; la complejidad, criterio y responsabilidad

Esta jerarquía de autoridad, junto con la cadena y unidad de mandos y la amplitud de control, están definidas en el “Organigrama y Manual de Funciones” de Fe y Alegría Bolivia. Sin embargo, de acuerdo al cuestionario de “Descripción de Tareas” aplicado, la autoridad jerárquica y la dependencia respecto a ésta no estarían claramente definidas a partir de los colaboradores de las diversas propuestas; sin embargo, en los mandos medios (responsables de propuestas), la figura está claramente definida no sólo por el manual de funciones sino por la operativa con la que se trabaja.

- Coordinación interdepartamental: debe tener en cuenta: el lugar donde es necesaria ella, el grado en qué se la necesita y los mecanismos que la facilitan. La coordinación, en este caso, depende de dos factores: la interdependencia departamental y los resultados efectivos de esta interdependencia.
- En el caso de Trinidad Pampa debemos hablar, más que de coordinación interdepartamental, de una coordinación interpropositiva. Así, la coordinación presenta las siguientes características:
- Fe y Alegría es la única institución que brinda servicios educativos en Trinidad Pampa, por lo tanto, la coordinación entre propuestas es necesaria para asegurar la imagen institucional, puesto que todas las propuestas deben mostrar coherencia en sus acciones y responder a la visión, misión y objetivos institucionales planteados.
- Existen mecanismos de coordinación al interior de cada propuesta (reuniones frecuentes), pero, al mismo tiempo, se han generado reuniones de coordinación de los responsables de propuestas a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Pero, la coordinación entre las propuestas, puestas en marcha en Trinidad Pampa, se ven reforzadas no solamente por las frecuentes reuniones, sino por la interdependencia laboral que existe en muchos casos:



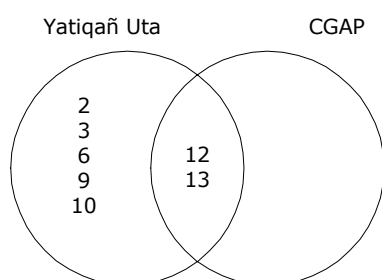
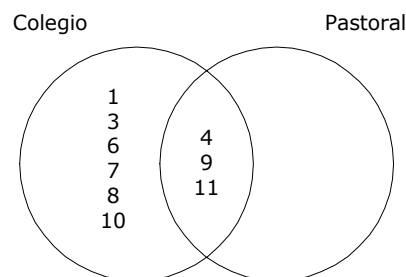
De las trece personas encuestadas<sup>44</sup>, cuatro trabajan en el colegio y en la Yatikañ Uta. Cada uno de los ambientes tiene su personal propio

---

de las tareas de los subordinados; la mayor pericia o formación profesional de los subordinados; mayor volumen de trabajo no administrativo que precisan ser realizados por el gerente.

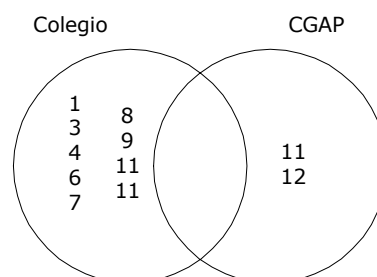
<sup>44</sup> La aplicación del instrumento de descripción de tareas se hizo a: responsable de IAPIB; Responsable de PAPIB; Directora del Núcleo; Coordinador Microregional; Responsable de acción Evangelizadora; Responsable de Yatikañ Uta; Responsables de los internos (varones y mujeres) de la Yatikañ Uta; Responsable CGAP; Responsable EEG.

De los encuestados, tres trabajan en el colegio y al mismo tiempo en pastoral o acción evangelizadora. Como se pueda apreciar, ello implica que Acción Evangelizadora no tiene otro personal propio de la propuesta.



Caso similar ocurre cuando se compara la propuesta Yatiqañ Uta con la de Capacitación a Grupos Asociados Productivos (CGAP). Esta última no contaría con otro personal propio.

Caso contrario ocurre entre el Colegio y el CGAP. Ninguna de las instancias comparte personal.



- Poder e influencia: La influencia es evidenciada por los cambios de comportamiento en una persona; es un resultado de las acciones de otras. El poder es la capacidad de ejercer esa influencia. Un poder, de cualquier tipo, debe reforzar la autoridad si se desea que exista influencia. Por tanto, estos dos conceptos (poder e influencia) son inseparables. Sea cual fuese el grado de autoridad de una institución, este tiene que satisfacer las ambiciones y necesidades de sus integrantes y hacer eso en su calidad de individuos. Por tanto, el poder aumenta a medida que el ejercicio de la autoridad es encarado por los subordinados como conducente a la propia satisfacción de ellos.

Pueden presentarse las siguientes bases de poder, dependiendo las circunstancias en las que se halle: poder coercitivo<sup>45</sup>; poder de conexión<sup>46</sup>; poder experto<sup>47</sup>, poder de

<sup>45</sup> Basado en el temor. El directivo es visto como capaz de castigar, atribuir tareas desagradables, evitar promociones, etc. y todo esto pueden bloquear la satisfacción de necesidades de los subordinados.

<sup>46</sup> Basado en los "contactos o conexiones" influyentes del líder. El directivo es visto con "cuidado por sus subordinados, pues pueden lograr de este algunos favores o bien pueden provocar el ejercicio de su influencia en otras personas de poder para frenar el logro de sus necesidades.

información<sup>48</sup>, poder legítimo<sup>49</sup>, poder referente<sup>50</sup>, poder de recompensa<sup>51</sup>.

En Trinidad Pampa, poder e influencia se manifiestan de la siguiente manera:

- No existe el ejercicio de poder coercitivo ni de conexión.
- El poder experto es más evidenciado en dos cargos: coordinación microregional y director de núcleo. Los conocimientos que ambos poseen son apreciados por el resto del personal y por toda la comunidad.
- El poder de información, dadas las características de Trinidad Pampa, es detentada por quienes tienen mayor acceso a información en general, lo cual es facilitado por una serie de reuniones de coordinación. En este caso, quienes poseen este poder son la coordinación microregional y las hermanas de la Compañía de María sin importar el cargo que ocupen.
- De acuerdo a los diarios de campo y a la encuesta de descripción de tareas, todos los responsables de propuestas detentan un poder referente. Ello señala la importancia que se prestó a la selección del personal.

### 2.2.5. Liderazgo

El liderazgo es concebido como la capacidad de influenciar, positiva o negativamente, sobre otras personas, ya sea en el comportamiento, actitudes, valores, ideas o tendencias. Según los diversos estudios realizados, existen cuatro estilos de liderazgo claramente definidos, sin embargo, cada uno de ellos tiene diversos matices: autoritario<sup>52</sup>, democrático<sup>53</sup>, permisivo<sup>54</sup>, tecnocrático<sup>55</sup>.

En Trinidad Pampa, de acuerdo con cuestionario de descripción de tareas, los estilos

---

<sup>47</sup> Basado en la posesión de experiencia, habilidad y conocimiento del líder, lo cual es respetado por otros. El directivo es visto como un facilitador del comportamiento de trabajo de los subordinados.

<sup>48</sup> Basado en la posesión o facilidad de acceso a información importante y pertinente, lo cual es valioso para todos. Este influencia mucho en los otros, pues facilita las labores para realizar un determinado trabajo con una menor inversión de tiempo.

<sup>49</sup> Basado en la posición sostenida por el líder. La mayor parte de las veces, la ley da autoridad a los directivos encargados de hacer cumplir las normas, porque eso es parte de su cargo. Los subordinados son influenciados por este líder ya que consideran que está en el derecho de tomar una u otra decisión

<sup>50</sup> Basado en los atributos de la personalidad del líder. Los directivos cuyos subordinados se identifican con él, intentan imitarlo

<sup>51</sup> Basado en la habilidad de proveer recompensas por el trabajo de los otros. Así, los subordinados son incentivados para el desarrollo de un trabajo más efectivo.

<sup>52</sup> Caracterizado por la fuerte imposición de sus ideas o normas sin tomar en cuenta la de los demás. Es también conocido como "liderazgo directivo" o "liderazgo exigente". Este estilo interviene directamente sobre la productividad de las personas y/o instituciones haciendo un fuerte énfasis en el cumplimiento de las tareas.

<sup>53</sup> Caracterizado por el respeto que manifiesta hacia las opiniones de los demás, tomando en cuenta las mismas para una posterior decisión. Es denominado también "liderazgo consultivo" o "liderazgo participativo". Este estilo interviene principalmente sobre las personas y por ende en el clima de la institución

<sup>54</sup> Caracterizado por su alta amistad con los subordinados, lo cual ayuda al mejoramiento de las relaciones y favorece, aunque no siempre, el clima de la institución. Algunos estudios llegan a denominarlo como "liderazgo delegador" o "liderazgo amistoso". Este estilo, no tiene una intervención directa sobre las tareas, pues delega las mismas a sus subordinados y deja que sean estos quienes resuelvan también el clima en la institución

<sup>55</sup> Caracterizado por su alto nivel de conocimiento y competencia en determinada área. Es también denominado "liderazgo conceptual" o "liderazgo competente". Su nivel de formación y experiencia posibilita una intervención efectiva sobre las tareas y las personas.

de liderazgo más frecuentes son:

- Democrático: ello se evidencia tanto por la frecuencia de las reuniones de coordinación como por la participación de los diversos actores. Otro aspecto que lo refuerza es el clima institucional favorable que se vive al interior de cada propuesta y la microregión.
- Tecnocrático: evidenciado en los niveles de formación de los responsables de propuestas. Aunque todos ellos colocaron que para ocupar su puesto se requiere, en promedio, de un año de experiencia; en su caso, los encuestados han logrado acumular más que el promedio. El conocimiento detentado en sus áreas de especialidad favorece este tipo de liderazgo.
- Amistoso: aplicado no al interior de las propuestas en sí, sino en la relación con la comunidad.

Estas constataciones dejan entrever que el liderazgo es concebido como la capacidad de influenciar las opiniones y/o comportamiento de las personas con el propósito de alcanzar determinados objetivos; y, al mismo tiempo, tiene la función de transformar una organización “impersonalizada”, de individuos indiferentes, en una institución de personas que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, que se identifiquen con la institución y vean su trabajo en ella como una parte significativa.

Entre ambas acepciones se llega a identificar dos dimensiones claras del liderazgo: el orientado a las tareas y el orientado a las personas.

- El liderazgo orientado a la tarea tiende a: asignar labores, explicar los procedimientos de trabajo, recalcar la necesidad de cumplir con los plazos, hacer hincapié en la competencia y deja que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. La esencia de este estilo de líder es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución. Los estilos de liderazgo relacionados a esta dimensión son los de autoritario, restrictivo, directivo, estructurador. La mayor parte de las veces, esta dimensión de liderazgo es correlativa con la productividad, sin embargo, suele disminuir la satisfacción y cohesión de los miembros de la institución.
- El liderazgo orientado a las personas tiende: a escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayudar a los subordinados en sus problemas personales. La esencia de este estilo es su fuerte sensibilidad ante los subalternos como personas. Los estilos de liderazgo relacionados a esta dimensión son los de: democrático, tolerante, participativo, consultivo. Esta dimensión no guarda relación constante con la productividad, sin embargo tiende a mejorar el clima institucional, las relaciones entre los subordinados, la cohesión de grupo y la satisfacción de necesidades.

De esta manera, podemos señalar que el liderazgo en Trinidad Pampa tiene ambas dimensiones: transaccional y transformacional. Es decir, se hace énfasis en el logro de objetivos y al mismo tiempo busca la cohesión e identificación de los actores con la institución.

Si bien existe un liderazgo común orientado hacia las tareas (asignación de labores,



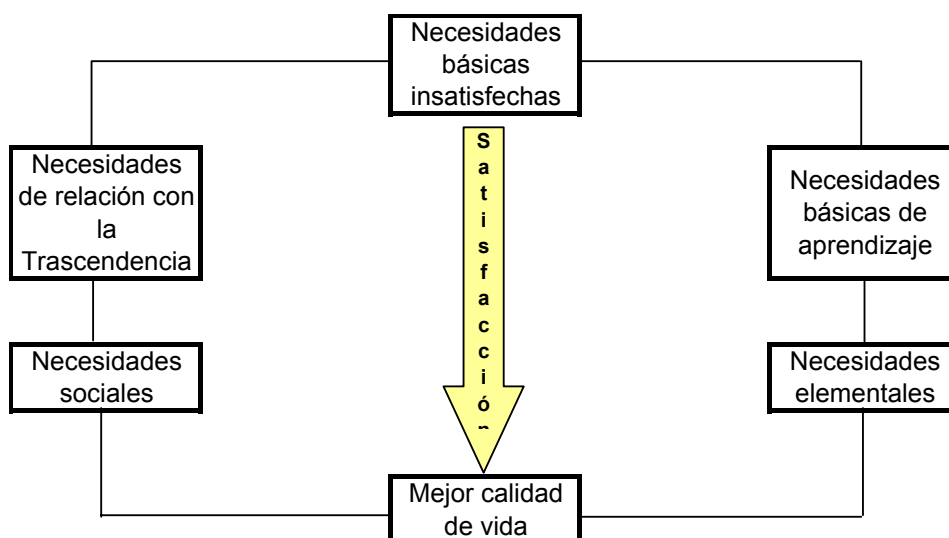
explicación de procedimientos de trabajo, cumplimiento de plazos), también se presenta un liderazgo orientado a las personas (escucha, amistad, accesibilidad, ayuda en los problemas personales). Este último se evidencia con mayor claridad en las figuras de las hermanas de la Compañía de María.

Por todo lo señalado anteriormente, podemos afirmar que en Trinidad Pampa, en general, se ejerce un liderazgo basado en el poder de referencia, de información y experiencia, lo cual favorece una fuerte y oportuna participación de los diversos actores dada la madurez de los mismos.

Ello no implica que no se hayan tenido los otros momentos y características, las cuales, obviamente, debieron ejercerse cuando Fe y Alegría ingresó en la zona de Trinidad Pampa.

### 2.2.6. Motivación

La motivación está relacionada a necesidades y a la satisfacción de las mismas. Fe y Alegría analiza este enfoque a partir de las necesidades básicas insatisfechas (NEBIs). Estas necesidades son: elementales, sociales, de aprendizaje y de relación con la trascendencia (Dios). Para que una necesidad pueda identificarse como sentida, ésta, debe ser planteada, expresada. Esto implica que la población exprese sus demandas en función de sus necesidades, lo que supone moverse en función de estas demandas, y no de acuerdo con la oferta educativa.



Pero también la motivación está relacionada a los satisfactores de aquellas necesidades. De esta manera, necesidades y satisfactores se pueden ordenar, en el caso de Trinidad Pampa, en dos niveles: beneficiarios de las propuestas e institucional.

Las necesidades y satisfactores, en el caso de los beneficiarios de las propuestas, se manifiestan de la siguiente manera:

Necesidad	Satisfactor Planteado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización del núcleo con unidades educativas asociadas que brindan los diferentes ciclos y niveles educativos.</li> <li>Yatiquañ Uta para jóvenes cuyas comunidades cuya unidad educativa no tiene todos los niveles y ciclos o quedan muy alejadas de las mismas</li> </ul>
Educación <ul style="list-style-type: none"> <li>continua</li> <li>intercultural y bilingüe</li> <li>de calidad</li> <li>integral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculum Alternativo Popular Intercultural y Bilingüe (CAPIB) con sus propuestas IAPIB y PAPIB que buscan el desarrollo integral y armónico de las dimensiones biológica, cognitiva, socioafectiva, productiva, cultural, equitativa, ecológica y espiritual de los educandos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación y capacitación de la mujer en aspectos como: salud, trabajo productivo, nutrición y cuidado de los niños</li> <li>Disminuir la discriminación de la mujer</li> <li>Capacitación técnica de la mujer</li> <li>Reforzamiento en la educación de la mujer</li> </ul>	Propuesta Equidad Entre Géneros
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de padres y madres de familia en la educación de los hijos</li> <li>Eliminar el autoritarismo de los padres</li> <li>Disminuir la permisividad o sobreprotección de los padres</li> <li>Evitar la disfunción familiar</li> <li>Incrementar la comunicación familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Componente dinamización de padres y madres de familia del CAPIB</li> <li>Organización comunitaria y escolar</li> <li>Trabajo directo con las juntas escolares y la comunidad</li> <li>Trabajo con las autoridades comunales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfeccionamiento docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Componente dinamización docente del CAPIB</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacios de crecimiento personal, social y religioso, dimensiones antropológicas, históricas y éticas</li> </ul>	Propuesta Acción Evangelizadora
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor atención en salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se ha planteado un satisfactor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la capacidad de decisión de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo con las juntas escolares y la comunidad</li> <li>Trabajo con las autoridades comunales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>fuentes laborales</li> <li>mejor remuneración económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta capacitación a grupos asociados productivos CGAP</li> </ul>

Las necesidades y satisfactores institucionales se presentan de la siguiente manera:

<b>Necesidad</b>	<b>Satisfactor planteado</b>
Flexibilidad y rapidez de respuesta a los requerimientos sociales, educativos y de la misma institución	Reuniones periódicas
Asignación de recursos humanos, técnicos, económicos y materiales en función de los beneficiarios y de los objetivos estratégicos institucionales	
Desarrollo de acciones ordenadas en función de las necesidades de los participantes	Planificación de las diversas propuestas
Trabajo coordinado, tanto lateral, como diagonal y verticalmente	Reuniones periódicas
Relaciones de comunicación	Reuniones periódicas
Coordinación de las propuestas	Reuniones periódicas
Logro de objetivos	Control de proceso

Como se puede observar en el cuadro de arriba, aunque las necesidades institucionales son pocas, no se han planteado todos los satisfactores que permitan el logro o consecución de las necesidades.

### **2.2.7. Comunicación**

En Trinidad Pampa no se ha podido evidenciar una comunicación vertical u horizontal de forma escrita. Toda la comunicación es de manera verbal. Ello parece incongruente si lo comparamos con el impulso que se da a la redacción de cuentos, historias y poemas en los alumnos de la zona.

El desempeño eficaz en el trabajo de las diversas propuestas, señalaría que la comunicación hace énfasis en:

- Información técnica: la persona es informada sobre lo que debe hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.
- Coordinación: la persona conoce con quiénes debe trabajar y qué aspectos trabajar con ellos.
- Información motivacional: la que se convierten en un estímulo para el desempeño del trabajo.

En Trinidad Pampa, la red de comunicaciones es bastante amplia, pues, además de los responsables de propuestas abarca a:

- Beneficiarios de las propuestas

- Juntas escolares
- Padres de familia
- Educadores
- Dirigentes sindicales
- Agente cantonal
- Autoridades del Municipio de Coripata
- Autoridades educativas del Municipio de Coripata
- Autoridades educativas departamentales, sean del Estado o de Fe y Alegría.
- Parroquia
- Equipo pastoral

### **2.2.8. Control**

De acuerdo a la finalidad y propósito de cada propuesta, cada una de ellas tiene sistemas propios de evaluación. Sin embargo, debemos señalar que las constantes reuniones interpropuestas han facilitado, al igual que en la planificación, un sistema integrado de evaluación y seguimiento de las acciones y procesos. Seguimiento que no está normado y reglado y que, no obstante, se ha convertido en una práctica rutinaria entre los diversos miembros de las propuestas y de la micro región.

Este sistema integrado de seguimiento y evaluación contempla la participación de los padres de familia, educadores, responsables de propuestas y agentes o personas claves de la comunidad y municipio.

## **Capítulo V: Resultados.**

Los resultados que se han obtenido son los siguientes:

1. Se ha consolidado una fuerte presencia institucional de Fe y Alegría a través de sus propuestas educativas y su personal.
2. Se han implementado diversas propuestas educativas de Fe y Alegría, todas ellas interrelacionadas e interdependientes unas de otras.
3. El campo de acción institucional abarca no solamente a niños, sino también a adultos, mujeres y hombres.
4. Para generar la interrelación e interdependencia entre las diversas propuestas educativas de Fe y Alegría, se ha debido consolidar un estilo de gestión propio, el mismo que está basado no solamente en la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, sino también en la delegación de responsabilidades y la experiencia

de cada uno de los miembros de los diferentes equipos.

5. Se ha abarcado no solamente una unidad educativa, en este caso la central, sino también al conjunto de unidades educativas asociadas. Todas ellas implementan las propuestas educativas planteadas por Fe y Alegría.
6. La experimentación realizada en Trinidad Pampa en el área de educación formal, vale decir, las propuestas IAPIB y PAPIB, sirvieron de base para su generalización al interior del sistema Fe y Alegría, y que posteriormente serviría de base para la actual reforma educativa.
7. En cuanto a la Yatiqañ Uta, a diferencia de los otros centros de la propuesta, ubicados en otras regiones geográficas, se puede observar una relación de mayor coordinación con la escuela, debido a que esta última también pertenece a Fe y Alegría.
8. Con respecto a los Grupos Asociados Productivos, el trabajo realizado está permitiendo la autonomía completa de estos grupos, de manera que Fe y Alegría pueda dedicarse a la conformación y formación de otros.
9. Equidad entre géneros ha permitido una mayor participación de la mujer en todos los campos de la vida diaria y comercial de la zona. Pero el resultado más satisfactorio es que en la localidad es cada vez más visible, aunque no el óptimo, el trato igualitario y de respeto mutuo entre mujeres y hombres.
10. Acción evangelizadora va desarrollando procesos cada vez más sólidos en cuanto a la formación espiritual tanto de niños, como de jóvenes y adultos en general.
11. Un hecho bastante significativo es que a finales del año 2001, los educadores y niños de Trinidad Pampa ganaron el concurso de "Proyectos Educativos de Núcleo (PEN)" convocado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
12. Se cuenta con edificaciones propias (Yatiqañ Uta de Trinidad Pampa y San Juan, Seis (6) unidades educativas, oficina de la microregión, oficina de radio) que responden a criterios pedagógicos como arquitectónicos y que, a su vez, van modernizándose gracias a financiamientos externos y aportes del Estado y municipio.
13. Si bien Fe y Alegría ingresó a la región con una amplia propuesta que pretendía la integralidad de los servicios, poco a poco, las diversas propuestas fueron potenciando el papel de la educación escolarizada. Dicho potenciamiento nos permite afirmar que la educación escolarizada juega un papel decisivo en la gestión de la microregión pues es en torno a ella que se han generado la mayor cantidad de acciones o a la cual tienden a favorecer el restante de las propuestas.

## **Capítulo VI: Conflictos y Perspectivas**

### **1. Conflictos**

Parecieran no existir; sin embargo, ante un análisis más detallado, aparecen los siguientes:

- No ha sido fácil llegar a conformar los equipos de las propuestas. Ya sea por la movilidad social de los docentes, ya sea porque alguno siempre se mostraba reticente a intentar vivir en comunidad.
- La información no siempre llega a tiempo, sea porque el camino es intransitable en época de lluvias, sea por la distancia a la que se encuentra o bien porque el único teléfono existente en el lugar casi siempre pierde la señal,
- Las autoridades educativas de la zona no siempre han entendido que se trata de unidades educativas por convenio, y que cuentan con su propio currículum, intentando en varias ocasiones implantar el oficial, el cual difiere en poco de las propuestas de Fe y Alegría.

### **2. Perspectivas.**

Independientemente de las necesidades de infraestructura y equipamiento que cada propuesta tiene, el reto más grande que se han planteado es el de mejorar la coordinación y gestión al interior de cada una de ellas y el de la microregión como tal.

## Bibliografía

ACCION RURAL FE Y ALEGRÍA – FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL. 1993. Yachay Wasi. Un movimiento educativo intercomunal, La Paz, Hisbol.

ANÓNIMO. 1993. Una década rural en Fe y Alegría 1983 – 1993. s/l

BATANAZ, Luis. 1996. Investigación y diagnóstico en educación, Aljibe, España.

BRINGAS LINARES José. 1995. Gestión Educativa, Cochabamba.

CAJÍAS DE LA VEGA, Magdalena. 1995. “La coca en la historia de Bolivia. Su uso en las épocas prehispánicas y colonial” en Encuentro Revista Boliviana de Cultura Año V, Nro. 11, noviembre. Editorial Fundación BHN.

CASANOVA, María Antonia. 1992. La Evaluación, garantía de calidad para el centro educativo, Editorial Edelvives, Zaragoza.

CHIAVENATO Adalberto. 1994<sup>a</sup>. Administração, Teoria, Processo e Prática, en:Curso para Directores de Colegios Jesuitas de América Latina, Cochabamba.

1994b . Gerencia, en: Curso para Directores de Colegios Jesuitas de América Latina, Cochabamba.

CONGER Jay A. 1989. Leadership: The Art of Empowering Others, The Academy of Management.

CURY Antonio. 1994. Estruturas Organizacionais, en: Curso para Directores de Colegios Jesuitas de América Latina, Cochabamba.

DIMENSION EDUCATIVA. 2000. Revista Aportes N° 44. Sistematización de experiencias, búsquedas recientes.

ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA 2001

FE Y ALEGRÍA BOLIVIA

1977. Marco de Referencia 1977, La Paz.

1995. Marco de Referencia 1995, La Paz.

1997<sup>a</sup>. Marco Teórico Conceptual, Departamento Nacional de Educación Alternativa, Subprograma Yachay Wasi, La Paz.

1997b. Planificación Subprogramática 1997-1999, Departamento Nacional de Educación Alternativa, Subprograma Yachay Wasi. La Paz.

1999. Evaluación Diagnóstica Rural, Unidad Nacional de Planificación Institucional. La Paz.

1999b. Organización de la comunidad escolar, guía básica para equipos técnicos departamentales y microregionales, La Paz

2001. Base de Datos de Proyectos, Departamento de Proyectos, Unidad Nacional de Planificación Institucional. La Paz

#### FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA

2001. Proyecto calidad educativa y experiencias significativas en Fe y Alegría.

FERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA Pilar

1998. Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México.

FINDLEY, Dale and Beverly. 1992. Effective Schools: The Role of the Principal, Contemporary Education.

GIBSON, IVANCEVICH Y DONMELLY. 1994a. O Processo de Comunicação, en: Curso para Directores de Colegios Jesuitas de América Latina, Cochabamba.

1994b. Liderança, abordagem contingencial e abordagem caminho metas, en: Curso para Directores de Colegios Jesuitas de América Latina, Cochabamba.

HALL Richard. 1994. Comunicación, en: Curso para Directores de Colegios Jesuitas de América Latina, Cochabamba.

HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth and NATEMAYER Walter . 1989. Situational Leadership. Perception and the Impact of Power, Center for Leadership Studies.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS – BOLIVIA. 1993. Censo nacional de población y vivienda 1992, resultados finales, INE, La Paz.

KOONTZ Y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna, McGraw Hill.

MARTÍN, Richard, 1983. "El papel de la coca en la historia, religión y medicina de los indios sudamericanos", en Ensayos científicos sobre la coca, Edit. Juventud, La Paz.

MEGGINSON, MOSLEY Y PETRI, 1994. Liderança, en: Curso para Directores de Colegios Jesuitas de América Latina, Cochabamba.

ORNTEIN, Allan C. 1992. The Principal as Leader, American Secondary Education.

PROVINCIA DE BOLIVIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, 1990. Nuestra Planificación 1977 – 1993, La Paz

ROSPIGLIOZZI, José Luis, 1999, "Bolivia" en: De la Chispa al Incendio. Fe y Alegría, Caracas, Pág. 177 - 212;

SERVICIO DE INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA, 1994 Rescate de Experiencias Innovadoras: Yachay Wasis e internados campesinos. Informe Final, La Paz

WOODS, P. 1987. La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Editorial Paidós, MEC. Madrid.