

**nueve  
experiencias**  
para el diálogo y la acción

# Fe y Alegría: expandiendo las oportunidades educativas de calidad en América Latina

Seminario Fe y Alegría - Banco Mundial - Magis América  
*Lima, 19-21 de octubre de 2009*

**GESTIÓN  
ESCOLAR**

**GESTIÓN  
PEDAGÓGICA**

**FORMACIÓN  
DE DOCENTES**



 **Compromiso  
por la educación**

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



nueve experiencias para el diálogo y la acción

# Fe y Alegría: expandiendo las oportunidades educativas de calidad en América Latina

Seminario Fe y Alegría - Banco Mundial - Magis América  
Lima, 19-21 de octubre de 2009

## GESTIÓN ESCOLAR



 **Compromiso  
por la educación**

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

**Edita:**

Federación Internacional Fe y Alegría  
Coordinación del Programa de Acción Pública  
Entreculturas - Fe y Alegría España  
C/ Pablo Aranda, 3 • 28006 Madrid  
Teléfono +34 91 5902672 • Fax +34 91 5902673  
[www.feyalegría.org](http://www.feyalegría.org)

**Diseño y maquetación:**

Jorge Redondo

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio o procedimiento, citando siempre la fuente.



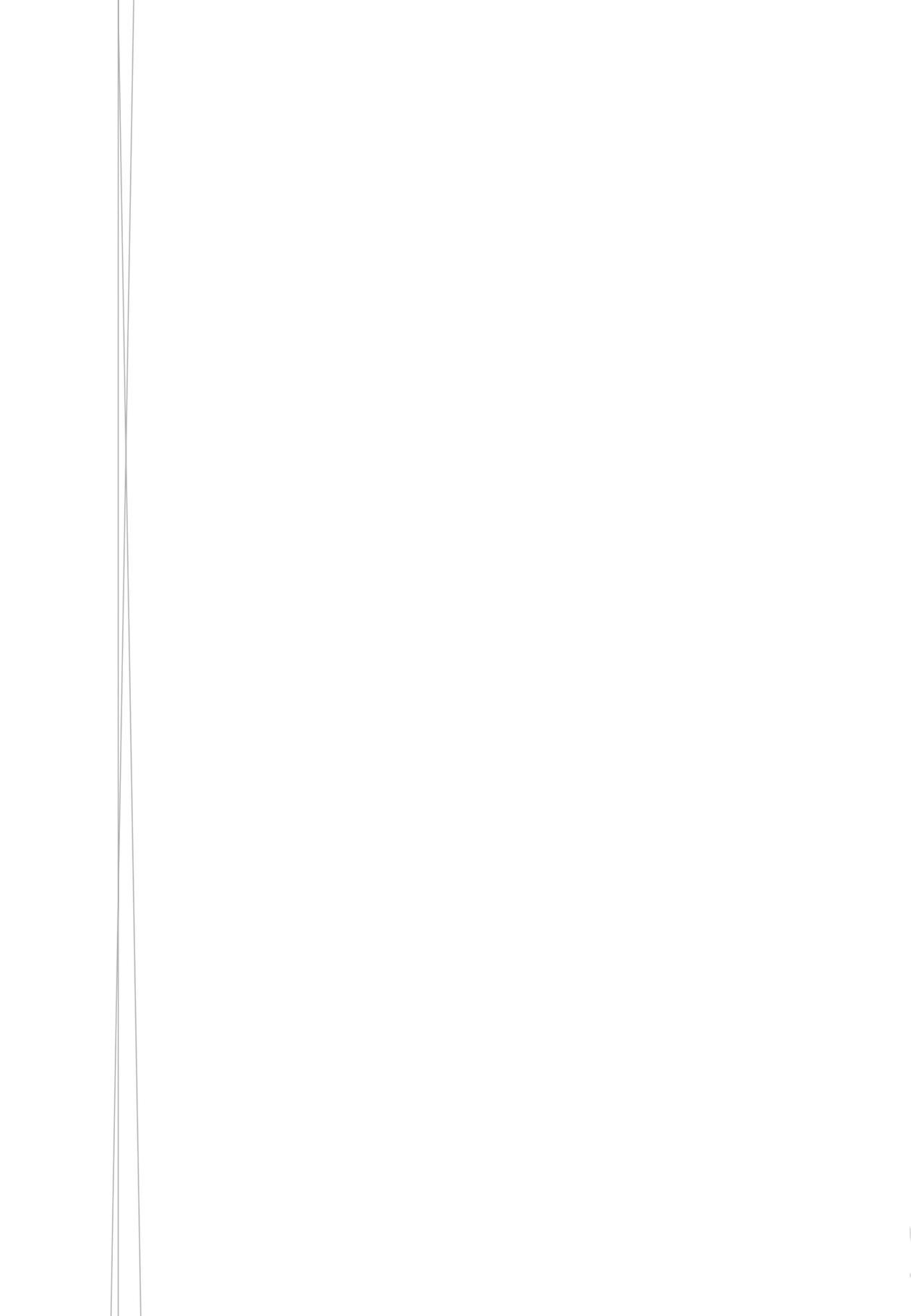
## Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Fe y Alegría es un Movimiento de Educación Popular y Promoción Social, cuya acción se dirige a sectores empobrecidos y excluidos para potenciar su desarrollo personal y participación social. Nació en 1955 en los barrios periféricos de Caracas. Son ya 19 los países de América Latina y el Caribe, Europa y África, donde existen organizaciones nacionales de Fe y Alegría asociadas como Federación Internacional: Argentina, Bolivia, Brasil, Chad, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

El Movimiento agrupa a unas 40.000 personas que desarrollan su labor en planteles escolares, emisoras de radio y centros dedicados a programas alternativos, donde se atiende a más de 1.500.000 personas. Fe y Alegría trabaja en las siguientes áreas: educación preescolar, primaria y secundaria, formación técnica profesional media y superior, emisoras de radio, educación de personas adultas, capacitación laboral y reinserción escolar, cooperativas y microempresas, desarrollo comunitario, salud, formación de educadores, edición de materiales educativos, informática educativa, sistematización de experiencias, acción pública, entre otras.

En todas sus actividades, Fe y Alegría trabaja siempre desde y con las comunidades involucradas, cumpliendo su compromiso con el mejoramiento de los sistemas educativos públicos y la transformación social, a favor de una sociedad más justa e incluyente.



# índice

Presentación [6]

- I. Diseño, implementación y logros de los programas de Fe y Alegría [8]  
*Jorge Cela*

## GESTIÓN ESCOLAR

- II. Fe y Alegría **Nicaragua**  
Entretejando acciones para una educación de calidad [24]  
*Silvio Gutiérrez*
- III. Fe y Alegría **Perú**  
Sistema de gestión de redes educativas rurales:  
una alternativa para la transformación y el desarrollo [52]  
*Santos Rugel Rivera*
- IV. Fe y Alegría **Chad**  
Injertando la escuela en el “villaje” [82]  
*Alfredo Vizcarra*



# Presentación

Este libro es parte de una serie de cuatro publicaciones que reúnen las ponencias de Fe y Alegría presentadas en el seminario **“Fe y Alegría: expandiendo las oportunidades educativas de calidad en América Latina”**, que se realizó en Lima, Perú, los días 19-21 de octubre de 2009, organizado y co-financiado por el Banco Mundial, Magis América y Fe y Alegría.

Los primeros tres libros presentan los programas de Fe y Alegría organizados según la distribución temática por paneles que se adoptó en el seminario: **gestión escolar, gestión pedagógica y formación de docentes**.

En total, se trata de nueve experiencias significativas que se han recogido a partir del quehacer diario de Fe y Alegría y que se consideran particularmente relevantes por la pertinencia con que responden a las exigencias específicas de su contexto y por el carácter innovador de sus actuaciones.

Los trabajos aquí recopilados se han llevado adelante gracias al esfuerzo común de docentes, padres y madres de familia y el alumnado; de organizaciones empresariales, ministerios de educación y de la cooperación internacional; de los equipos nacionales de Fe y Alegría y de los equipos que trabajan en la Federación Internacional de Fe y Alegría. Queremos recordar y agradecer a todos y todas por su colaboración. También agradecer el apoyo del Banco Mundial y de Magis América. Sin el esfuerzo de cada uno, este ejercicio de reflexión no habría tenido sus frutos.

El cuarto libro expone las principales **recomendaciones** elaboradas a partir de la experiencia de esos nueve programas que Fe y Alegría quiere someter al debate para dialogar con los ministerios de educación, organizaciones sociales, organismos internacionales, las comunidades educativas, expertos de educación y la sociedad en su conjunto. Consciente de las demandas de las comunidades más pobres en las que trabajamos, Fe y Alegría quiere cumplir con su compromiso educativo, ético y político y hacer propuestas que contribuyan a la construcción compartida de mejoras para los sistemas educativos públicos de nuestros países.

Fe y Alegría considera necesario centrar los esfuerzos en alcanzar una educación de calidad como un derecho de cada persona y una responsabilidad de toda la sociedad. Se trata de promover un cambio que recupere el sentido de la educación como bien público.

- **La educación es un bien público** porque su extensión a todas las personas posibilita el desarrollo y el buen funcionamiento de la sociedad. Es pública cuando está al servicio del bien común y no se maneja por la lógica del mercado, cuando es universal, gratuita y accesible sin limitaciones de ningún tipo, y cuando asegura la igualdad de oportunidades para todos y todas, en especial para aquellas personas que más lo necesitan.

- **La educación es asunto de toda la sociedad** porque, si bien la responsabilidad de hacer efectivo el derecho a la educación le corresponde de manera prioritaria al Estado, los diferentes agentes sociales deben participar activamente en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan los sistemas educativos, la elaboración de sus políticas y el monitoreo de su funcionamiento.
- **La educación que queremos para alcanzar la transformación social y ciudadana.** El esfuerzo debe dirigirse a facilitar a todas las personas una educación que les forme a lo largo de su vida para ser capaces de gobernar su propio proyecto de vida, que consideren la dignidad de sí mismos y la de los demás, que les permita cuestionarse permanentemente y dialogar con los saberes de su tiempo para buscar la reducción de las desigualdades y exclusiones, así como la redistribución de la riqueza y las oportunidades.

Esperamos que estos libros sean una contribución para avanzar hacia esa educación que queremos. Desde luego, las experiencias que compartimos son un testimonio de la fuerza con que la demanda por una educación de calidad está presente aún en las comunidades más dispersas y alejadas y como éstas pueden movilizarse para que esa demanda encuentre cauces de concreción.

Es nuestro deber generar acciones educativas innovadoras, flexibles y de calidad que respondan a esa exigencia y permitan a cada persona desarrollarse plenamente gracias a la educación e integrarse como ciudadano y ciudadana en la sociedad.

El Equipo Coordinador del Programa de Acción Pública  
de la Federación Internacional Fe y Alegría

Septiembre de 2010

# I. **Diseño, implementación y logros de los programas de Fe y Alegría**

JORGE CELA



En 1955, cuando comienza la primera escuela de Fe y Alegría en un barrio de Caracas, en Venezuela había 583.788 niños y niñas matriculadas en primaria en toda Venezuela. Al cumplirse los 50 años del comienzo las escuelas de la República Bolivariana de Venezuela tenían 3.453.379 estudiantes matriculados en primaria, casi siete veces más.

En 1970, cuando Fe y Alegría estaba sólo en seis países y apenas llevaba cuatro en Perú, en América Latina y el Caribe había una población de 286 millones y medio de personas. 35 años después llegamos a los 563 millones. No sólo había crecido la población, sino que la cobertura de educación primaria había aumentado de 77,2% a 93,9%. En 1970 sólo cuatro países de la región llegaban al 90% de cobertura. Hoy sólo tres no llegan al 90%.

En los países donde está Fe y Alegría había en 2006 unos 68 millones y medio de niñas y niños inscritos en primaria. Y aún quedaban casi tres millones fuera de la escuela en América Latina y el Caribe.

Todavía no está lograda la cobertura total. Quedan reductos de población en pobreza extrema, o en zonas geográficas difíciles, o con discapacidades, o de etnias originarias, que no tienen aún acceso a la educación. Y tenemos la herencia de más de 30 millones de adultos analfabetos que, en al menos 9 de los 17 países latinoamericanos donde está Fe y Alegría, superan el 10% de la población. Los jóvenes y adultos analfabetos representan más de 9,5% de la población. Y además está el reto del continuo educativo. En al menos 5 de los países, menos del 10% de los jóvenes del quintil más pobre logran terminar la educación secundaria.

Hoy hablamos de educación a lo largo y ancho de la vida pero la alta tasa de repitencia, la falta de oferta educativa, la baja calidad de la educación, la poca atención personalizada a los casos de dificultad, hace que el nivel de deserción de la escuela sea muy alto. Todavía el uso de medios alternativos, sobre todo aprovechando las nuevas tecnologías, para la educación continua de los pobres es muy minoritario. Sólo 47% de los jóvenes asisten a estudios secundarios y 19% cursan estudios universitarios. “Asegurar una educación de calidad para todos supondría un proceso de inclusión a lo largo de la vida (en el que se respetara el derecho a la educación, la igualdad de oportunidades y la participación) que brinde las herramientas para enfrentar los diferentes obstáculos que excluyen o discriminan a los estudiantes, como los que limitan su aprendizaje y su pleno desarrollo como personas.” (CEPAL 44)

Pero sobre todo, el esfuerzo ingente por democratizar el acceso a la educación ha sido con frecuencia a costa de la calidad de la educación pública. Así lo muestra el desempeño de los

países de América Latina en las pruebas internacionales. Sólo Cuba ha logrado situarse entre los países de Europa, Norteamérica y Asia. La prueba de comprensión lectora del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA) puede servir de indicador. Los cinco países latinoamericanos que participaron (Argentina, Brasil, Chile, México y Perú) quedaron entre los de peores resultados. “El porcentaje de estudiantes que no superó el nivel 1 de exigencias (de un total de 5 niveles) en los 27 países de la OCDE se acercó al 15%; en 11 países de otras regiones (principalmente Asia) llegó al 45% mientras que en América Latina superó el 54%” (CEPAL 44).

Hoy nadie discute que el desarrollo pasa por la educación. No es el único elemento, pero sí una condición inevitable. La educación hace estable y sostenible el crecimiento, facilita su distribución y aumenta su velocidad. En el siglo XX sólo países que apostaron firmemente a la educación fueron capaces de dar el salto al desarrollo. Pero la educación no es sólo condición para el desarrollo, sino también instrumento y resultado del mismo. Más en la sociedad del siglo XXI, que ha sido llamada sociedad del conocimiento. Para algunos es la sociedad en la que el principal valor para el crecimiento de la gente es el trabajo a partir del conocimiento. Otros prefieren llamarla sociedad de la información. Como muy bien establece Abdul Waheed Khan, Subdirector General de la UNESCO para la Comunicación, hay una diferencia entre sociedad de la información o el conocimiento y sociedad del saber. Esta última es una visión más integral, menos instrumental. Implica otros saberes, relacionados con los valores y con nuestras relaciones con la naturaleza, con las personas y con los procesos históricos. La primera concepción descarta las culturas originarias, pre-modernas o de la pobreza como débiles en los conocimientos necesarios en el mundo de hoy para la producción y la organización política y económica. La segunda concibe la dimensión integral de la persona humana como sujeto y no sólo como productor, concibiendo la vida social como una compleja red de relaciones.

La sociedad del conocimiento no es simplemente un complicado tramado de informaciones tecnológicas. Es una madeja orgánica y compleja de comunicaciones capaces de transformar la naturaleza y la vida humana. El reconocimiento de sus actores como sujetos nos permite construir un desarrollo con rostro humano en el que entran la cultura y la democracia, los derechos de la persona y sus afectos. Es más que trasmisión de informaciones, o una “red de información para el mercado perfecto”, como soñara Peter Drucker. Es construcción de relaciones humanas que tienen como último objetivo la construcción de una sociedad más libre, democrática y fraterna.

Y esta tarea de construir novedad y bienestar a partir de la comunicación, del manejo de la información como materia para la invención de una sociedad mejor, es labor educativa.

Esta sociedad del saber no es el simple producto del desarrollo tecnológico. Sería una comunicación virtual, sin vínculos, desarraigada. Sería una comunicación puramente funcional, vacía de sentido, de ética, de sentimiento. El saber es más que para producir. Es también para convivir, transformar, organizar, compartir, comunicarse, mejorar, disfrutar, amar... Por eso educar es mucho más que transmitir conocimientos. Es enseñar a aprender, a comunicarse, a descubrir, a crear, a transformar y a convivir.

Si limitamos la educación a la entrega de informaciones estamos fragmentando la persona. Por eso en Fe y Alegría nos definimos como un movimiento de educación integral. Buscamos educar ciudadanos y ciudadanas. Educamos para la vida, lo que incluye la formación para el trabajo, pero no se agota en esa dimensión. Más aún, entendemos que la educación para el trabajo no es sólo la trasmisión de una serie de conocimientos y habilidades tecnológicas, implica también creatividad, capacidad de riesgo calculado, de trabajo en equipo, de planificación y evaluación, de responsabilidad y puntualidad, de honestidad y visión estratégica. Todas ellas son competencias para la vida.

En la intuición fundacional de Fe y Alegría estaba la conciencia de que la justicia social tiene como prerequisite la justicia educativa. Para José María Vélaz, S.J., el fundador, garantizar una educación de calidad a los pobres era el camino para la equidad social. Esto tiene más peso cuando se dice en el continente más desigual. Según cifras de la CEPAL en el año 2006 36,5% de la población de América Latina vivía en la pobreza (13,4% en la indigencia). Esto significa 194 millones de personas, 58 millones más que en 1988, 16 años antes. Al menos cinco países en los que está Fe y Alegría tenían más del 60% de la población viviendo en pobreza: Haití, Honduras, Nicaragua, Bolivia y Paraguay. En tres países existía una desigualdad muy alta (Brasil, Argentina y Honduras) y en otros 8 alta<sup>1</sup>. Y ante esta situación 12 países sólo invertían menos de 350 dólares anuales por cabeza en gasto público social, seis invertían entre 550 y 870, y sólo dos invertían más de mil dólares. La mayoría de este gasto se iba en programas asistenciales. Lo que refleja una débil voluntad política de transformación social y combate a la pobreza.

En esa inspiración inicial descubrió Fe y Alegría que su objetivo iba más allá de aumentar el número de puestos escolares. Se trataba de promover la transformación hacia una sociedad más justa desde la educación. Por eso no se trataba de una adición a la oferta de educación pública, sino una propuesta de educación para todos y todas. En este sentido afirmamos que Fe y Alegría es un movimiento de educación popular y promoción social. La educación popular no tiene que ver sólo con el sujeto de la educación, que son los pobres; sino también con los contenidos, que parten de su cultura y sus necesidades; con su objetivo, que es construir una sociedad donde termine la marginación y la exclusión; y con su metodología, que busca crear mecanismos de diálogo y participación democrática. Tiene la educación popular un carácter de innovación que amenaza convertirla en una educación de élites, y al mismo tiempo está orientada a las mayorías populares, que requieren respuestas masivas. El Padre Vélaz, S.J., vio con claridad que “solamente una educación de masas irá abriendo la vía hacia la justicia y hacia una nueva sociedad”<sup>2</sup>.

Y se empieza a gestar un pensamiento nuevo sobre la educación pública. Educación pública no es la que es del gobierno, sino la que es de la sociedad, de toda la sociedad. Por eso es

---

1. ONU (2004) *Panorama Social de América Latina: Nicaragua, Colombia, Bolivia, Chile, República Dominicana, Guatemala, Salvador y Perú*.

2. Comentario a la Asamblea Educativa de Bogotá (1975) en: *Palabras de Fe y Alegría*, (2005) Federación Internacional Fe y Alegría, Caracas, pág. 32.

una cuestión de Estado, independientemente de qué grupo gobierne. La educación es un derecho humano. Todos tenemos derecho a una educación de calidad que nos prepare para participar en plenitud en la sociedad en la que vivimos. Para Vélaz siempre estuvo claro que era inaceptable una pobre educación para los pobres. Pero esto sólo podía alcanzarse desde una alianza con el Estado, administrador de la “cosa pública”.

Educación pública es la que es de la sociedad, porque nace de su derecho a educarse y a vivir en un mundo educado. No se trata sólo de un derecho individual, a tener acceso a una educación de calidad, sino también social, a vivir en un mundo educado. Y este derecho se transforma en deber: la sociedad tiene, por tanto, la obligación de garantizar a todos sus miembros el acceso a una educación de calidad. Es un deber primariamente del Estado como administrador de la “cosa pública”, pero es un deber de todos y todas, porque la educación es un bien público<sup>3</sup>.

Somos muy conscientes de que en el momento en que la niña o niño entra a la escuela pública no termina la responsabilidad educadora de sus padres. Esta continúa a veces como responsabilidad exclusiva, a veces compartida con la escuela. Así, el derecho y deber de la sociedad sobre la educación como mecanismo de crecimiento personal, de construcción de ciudadanía y de conformación del personal que hará posible el desarrollo nacional, no se traspasa totalmente al Estado a través de la escuela pública. La sociedad tiene derecho a una escuela pública que dé acceso a todos y todas a una educación de calidad, sin discriminación ni exclusiones, respetando la diversidad de la composición de nuestras sociedades y atendiendo a la demanda de crecimiento en la diversidad de saberes que constituyen nuestras sociedades pluriculturales.

Por eso el concepto de Estado docente no es coherente con la diversidad que caracteriza nuestras sociedades ni con la limitación que implica un gobierno que administra el Estado. El Estado es garante de la sociedad educadora. Tiene que hacer posible, a través de sus recursos, sus leyes, sus controles y su organización, que la sociedad participe activamente de su derecho a la educación y de su responsabilidad de educar. La educación pública es responsabilidad compartida de toda la sociedad, en la que el Estado tiene la obligación de jugar el rol de facilitador y garante, de regulador y motivador. Fe y Alegría es el resultado de una sociedad que ejerce responsablemente su derecho a educarse y su deber de educar. Afirma así que el mundo futuro no se construye desde la competencia y la rivalidad, sino desde la alianza y la colaboración, desde la participación democrática.

Hoy más que nunca los Estados tienen que enmarcarse en el contexto global. Fenómenos como los mercados comunes, la Unión Europea, las alianzas de Estados en múltiples redes o la suscripción de pactos internacionales de comercio, medio ambiente o cooperación cultural nos hablan de una integración global que afecta la acción local. Hoy se afirma que el nuevo escenario internacional “demanda mucho más que en el pasado una acción destinada a promover mayor participación, pero también mayor homogeneidad en los resultados y mayor

---

3. Cfr.: *¡La Educación es un Bien Público!*, XXXVI Congreso de la Federación Internacional Fe y Alegría, 2005.

cohesión nacional frente a la fragmentación que caracteriza el funcionamiento del sistema educativo”<sup>4</sup>. Cada vez las administraciones más centralizadas y homogéneas tienen mayor dificultad en crear consensos, asumir liderazgos nacionales, captar recursos y responder a la creciente diversidad de las complejas culturas modernas. Los modelos más exitosos tienden a ser descentralizados y mixtos, donde diversidad de actores cooperan dentro de un marco claramente establecido y financiado, en base a resultados consensuados.

Una mejor educación para un mejor país, y podríamos decir en esta sociedad globalizada, para un mundo mejor, requiere de la cooperación de todos: del Estado, como representante de la sociedad, de las familias y comunidades, de las instituciones públicas no gubernamentales de servicio al desarrollo, de la empresa privada y de la comunidad internacional. Cuando hoy hablamos de sociedad, nos referimos a una sociedad globalizada. Y así como la paz, el comercio internacional, las migraciones, el medio ambiente, o el narcotráfico los consideramos hoy tareas globales, también la educación tiene que convertirse en una responsabilidad compartida por todas las sociedades de la tierra. Vélez decía que “el problema de la educación popular es en nuestra América algo tan enorme, que necesita soluciones millonarias, es decir, para millones de hombres”<sup>5</sup>.

Fe y Alegría agradece al Banco Mundial la oportunidad de compartir con todos ustedes los resultados posibles de una alianza entre la sociedad y los estados que traspasa las fronteras de las naciones e incluso los continentes. Nosotros no nos sentimos llamados a ofrecer la mejor educación en el mercado. Nuestra vocación es a colaborar por una mejor educación para todos y todas. El padre Vélez hablaba de “vocación universal de servicio al pueblo”<sup>6</sup>. Con este seminario corremos el riesgo de todo el que se pone en medio. Que se nos vean las arrugas y las canas junto a nuestra belleza. No estamos aquí para vendernos bien, sino para aprender juntos y sentar bases para colaborar. Nuestro interés es mejorar nuestro servicio. Pero sobre todo es que mejore la educación pública de nuestros países, porque es lo que abre la puerta a que mejoren las oportunidades de los pobres y del propio país.

## FE Y ALEGRÍA

Fe y Alegría no nació con la claridad de propósito que hoy tiene. Hay una historia que se suele contar como la parábola fundacional. Es la historia de los orígenes, que contiene los elementos constitutivos de Fe y Alegría. El Padre Vélez trabajaba en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Con un grupo de estudiantes comienza a visitar un barrio de la zona de Catia.

---

4. Juan Carlos Tedesco (2009) “Los temas de la agenda sobre gobierno y dirección de los sistemas educativos en América Latina”, en: Álvaro Marchesi, Juan Carlos Tedesco y César Coll, *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza*, OEI-Santillana, Madrid, p.82.

5. J. M. Vélez, S.J., “Fe y Alegría, vocación de servicio a muchos”, en: *Palabras de Fe y Alegría* (2005) Federación Internacional Fe y Alegría, Caracas, p.31

6. Idem, p.33.

De ahí surge la idea de organizar una acción más permanente. Y al consultar a la gente del barrio la opinión es unánime: quieren una escuela. Pero en el barrio no hay espacio para una escuela. Hasta que un día se acerca Abraham Reyes, un albañil que vivía en el barrio, y ofrece la planta baja de su vivienda para la escuela. Pronto se buscan muchachas del barrio que harán de maestras. Una de las universitarias ofrece unos pendientes que le habían regalado para equipar la escuela. Y se hace la primera rifa de Fe y Alegría. Después de un tiempo se consigue el reconocimiento oficial y el nombramiento de las primeras maestras. Fe y Alegría había comenzado a andar...

Si repasamos la historia descubrimos los elementos claves: una necesidad sentida, un grupo de sociedad civil dispuesto a comprometerse, un liderazgo motivador, una comunidad que se involucra y aporta, un Estado que asume su responsabilidad a través de un grupo de sociedad civil.

Los 10 primeros años son de consolidación y expansión dentro de Venezuela. Son años de esfuerzo pionero y de emergencia de la identidad que va definiendo esos rasgos ya incoados en los orígenes. Luego de diez años de crecimiento en Venezuela viene la internacionalización del movimiento: Del 64 al 76 el movimiento se instala en ocho países: Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, Salvador, Colombia, Nicaragua y Guatemala. Comienzan a celebrar los Congresos Internacionales que permiten fortalecer la identidad y tejido colectivo y se empieza a construir un pensamiento propio. La cooperación internacional juega un importante papel en esta expansión. Fe y Alegría va echando raíces en las comunidades en que se inserta y creando alianzas con gobiernos, agencias de cooperación y personas e instituciones locales. En varios países la rifa comienza a ayudar para construir la imagen de Fe y Alegría: un corazón lleno de niños.

En la década de los 80 se incorporan Brasil y España. España entra bajo una modalidad diferente: trabajará en la educación para la solidaridad en el país y la búsqueda de apoyo solidario para impulsar Fe y Alegría en América Latina. Es la época en que se escribe el ideario en un intento de plasmar la identidad, que es el elemento de unidad en la diversidad. Se constituye la Federación como movimiento internacional organizado en el año 1986.

En la década de los 90 el pensamiento colectivo construido alrededor de los Congresos, el crecimiento de las Fe y Alegrías y la entrada de nuevos países (República Dominicana en el 90, Paraguay en el 92 y Argentina en el 95) exigen una estructura organizativa más sólida. La Federación elabora en 1997 su primer Plan estratégico y encuentra en AVINA un financiador dispuesto a apoyar su ejecución.

Durante el primer plan global se incorpora Honduras a la Federación y se ejecutan un conjunto de proyectos que dan nueva vitalidad a la Federación. El Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional aporta visión estratégica, estructura transnacional y proyectos comunes. Se desarrolla una Oficina de Coordinación General de la Federación y algunos proyectos tienen un impacto especial. Así el proyecto de Informática Educativa y para la gestión, informatiza las oficinas nacionales y regionales, crea la red de comunicación virtual de la Federación y el portal institucional, e introduce la informática en las aulas. El proyecto de Formación de Educadores Populares crea un programa de capacitación en el que participan más de 14.000 docentes

de Fe y Alegría, con el apoyo de 15 libros sobre diferentes temas relacionados con tres áreas: formación pedagógica, formación personal y formación sociopolítica.

De 2005 a 2009 se ejecuta el Segundo Plan Global. En esos años se integran a la Federación Chile (2005), Haití (2006) y Uruguay (2008). En el 2007 entra en la Federación el Chad. Con ello se cumplía un sueño del fundador, que siempre había pensado que Fe y Alegría era una propuesta válida para el continente africano. Estas últimas expansiones representan nuevos retos para Fe y Alegría. El primero es el reto lingüístico. Hay que comenzar a traducir los materiales al portugués y al francés y garantizar la traducción necesaria para una participación adecuada de los nuevos países en las reuniones internacionales. Pero este esfuerzo también se da en el enfoque intercultural de nuestra educación. También las lenguas originarias y populares (guaraní, aymara, quechua, kreole,...) empiezan a ser tenidas en cuenta con más fuerza en los procesos de enseñanza aprendizaje. En este momento nos estamos preguntando sobre qué implicaciones supone tomar en serio la construcción de una propuesta pedagógica intercultural.

La entrada en África supone un desafío cultural totalmente novedoso que tendrá que ser asumido desde la perspectiva africana. Y así como hemos logrado fomentar un pensamiento pedagógico desde América Latina, integrando su diversidad, pero también su unidad, así tendremos que hacer con el continente africano.

Hasta ahora ha sido un principio fundamental para Fe y Alegría la relación con el Estado. Trabajamos en educación pública desde la sociedad civil. Pero esto supone una negociación y una mutua apertura a la cooperación. Estamos entrando en relación con nuevas formas de organización del Estado y de su comprensión de su relación con la sociedad civil. Hemos tenido dificultad de relacionarnos con tendencias liberales que nos percibían como una manera de privatizar la educación y de reducir el rol del Estado. Pero tampoco nos sentimos cómodos con una visión de Estado docente, con fuerte énfasis centralizador y homogeneizador. Nos estimulan los retos que nos plantean las nuevas tecnologías, “las exigencias de equidad en la educación, la visión de una educación a lo largo y ancho de la vida, la integración del diálogo de saberes y de culturas, la construcción de nueva ciudadanía desde las formas de gestión escolar”<sup>7</sup>. La condición de movimiento internacional nos estimula a aportar hacia una nueva globalización que nace de las redes de solidaridad.

El Segundo Plan Global implicó algunos cambios en la estructura de la Federación. Se cambió la concepción de proyectos por la de programas, dándoles una visión y alcance a más largo plazo. Se trabajó en la desconcentración de los programas, que se repartieron por 10 ciudades creando una estructura más de red, de participación activa y de interacción.

La estructura de la Federación tiene así características peculiares. Está formada por 19 países autónomos, que eligen su personal, su estructura y sus proyectos con total autonomía, pero que se integran en una asamblea, órgano supremo de la Federación, que garantiza la identi-

---

7. Rosa María Torres (2005) *Doce Tesis para el Cambio Educativo*, Fe y Alegría, Madrid, p. 81.

dad del movimiento y define su plan de acción. En cada país existe una oficina nacional que coordina la Fe y Alegría Nacional y presta servicios a los diferentes centros para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

Esa asamblea elige una Junta Directiva con un Coordinador General que con el equipo de la Oficina de Coordinación General y los equipos de los programas, tiene la función de llevar a cabo el plan estratégico de la Federación y los planes operativos anuales.

Cada programa, descentralizado en una ciudad diferente, tiene además de su Coordinador o Coordinadora y su equipo de trabajo, una comisión internacional de especialistas que sirve para liberar al programa del posible sesgo del país donde ancla su oficina. Tiene además una red de enlaces, que son las personas encargadas de impulsar dicho programa en cada país, que sirven de conexión entre el programa y la Fe y Alegría nacional tanto para aportar al programa desde cada realidad local, como para transmitir a la Fe y Alegría correspondiente las propuestas del programa.

Los once programas del II Plan Global garantizan el logro de los **tres objetivos estratégicos** del mismo:

1. Impulsar una **educación popular integral de calidad** acorde a la identidad de Fe y Alegría, que responda a las necesidades de nuestros destinatarios y que contribuya al desarrollo de sujetos libres, activos y conscientes, con capacidades (saberes, conocimientos, habilidades, actitudes y valores) para incidir en la mejora de su calidad de vida y contribuir a transformar su entorno social.<sup>8</sup>
2. Fortalecer la institucionalidad federativa de Fe y Alegría e impulsar el desarrollo de un **modelo de gestión**, tanto en lo nacional como en lo internacional, que refuerce la identidad y garantice la sostenibilidad económica y social del Movimiento, con la finalidad de asegurar la continuidad de las acciones e incrementar la capacidad de respuesta a las necesidades de las poblaciones excluidas.
3. Consolidar el Movimiento Internacional de Fe y Alegría como sujeto de **acción pública** capaz de incidir en políticas y programas que promuevan el derecho a la educación de calidad para todos, la superación de la pobreza y la eliminación de la exclusión social.<sup>9</sup>

---

8. Educación de calidad, para Fe y Alegría, es la que forma la integralidad de la persona potenciando el desarrollo pleno de todas sus dimensiones, la que valora su unicidad individual y su pertenencia socio-cultural favoreciendo la apropiación y construcción personal y colectiva; es la que capacita para mejorar la calidad de vida personal y de la comunidad, comprometiendo a las personas en la construcción de una sociedad más justa y humana. Las características de la educación de calidad que queremos y de los centros educativos que las hacen posibles, están ampliamente desarrolladas en los documentos de los Congresos de Paraguay (2002) y Colombia (2003).

9. Cfr. Documento del Congreso de España, 2004, titulado "Fe y Alegría: Actor internacional y agente de sensibilización para la transformación social".

## El universo de Fe y Alegría

En el año 2007 Fe y Alegría tenía 531.948 estudiantes de educación formal de los cuales 44.716 eran de nivel inicial, 272.655 de primaria, 205.862 de media, 6.984 de educación superior y 1.731 de educación especial.

Había 64.900 en educación radiofónica y 472.180 en educación no formal. Además se formaron 14.524 docentes y los centros de promoción social atendieron 291.232 personas.

54,2% de nuestros estudiantes eran de sexo femenino. Sólo en Panamá, Haití y Chile eran ligeramente más los de sexo masculino.

Para atender estas personas Fe y Alegría empleó 39.253 personas. 31.948 eran docentes, directivos o profesionales.

Nuestros programas están dirigidos a personas en pobreza o indigencia. Es en esta población que está el reto mayor. Para superar la brecha de la desigualdad en América Latina tenemos que comenzar por garantizar el acceso a los bienes y servicios a los más pobres. La educación es la entrada principal al mundo de las oportunidades en la sociedad del saber. Hay una coincidencia entre menor educación y mayor pobreza, que se reproduce. Son los hijos de pobres extremos los que menos asisten a la escuela, los que más repiten y los que más pronto desertan.

Según la evaluación de 2008 los estudiantes de Fe y Alegría provienen en su mayoría de contextos de extrema pobreza. 54% venían de contextos clasificados como bajo o muy bajo. Sólo 8,6% venían de contexto socio económico medio. Generalmente este grupo tiene dos explicaciones: 1. Zonas de gran pobreza donde la escuela de Fe y Alegría es la única existente y por lo tanto también estudian en ellas los niños y niñas de estratos medios de la zona. 2. Escuelas que comenzaron en barrios urbanos de extrema pobreza, pero que con los años han ido mejorando: han logrado los servicios, han mejorado las viviendas y la población ocupante ha pasado a ser predominantemente de sectores medios bajos.

Los más pobres no sólo tienen dificultades de acceso, sobre todo si tienen alguna discapacidad, y por eso la creciente atención de Fe y Alegría a estudiantes con discapacidad; o si son migrantes recientes (para el año 2000 casi las dos terceras partes de la población latinoamericana había migrado internamente); o si son hijos de madres solteras que tienen que incorporarse al trabajo a edad muy temprana; o si viven en zonas rurales de población escasa y dispersa.

Estos niños y niñas tienen también dificultades específicas para el aprendizaje. Esto ha obligado a Fe y Alegría a buscar soluciones a dichos problemas: programas de nutrición ligados a la escuela, o atención a las dificultades culturales para el aprendizaje de la lecto escritura en zonas urbano marginales.

Otra dificultad es la ausencia de equipamiento y acompañamiento para el aprendizaje en el hogar: falta de espacio, de energía eléctrica, de tranquilidad mínima, de libros en el hogar,

de padres o madres que puedan acompañar el aprendizaje por falta de conocimientos, de computadora, de hábitos de lectura, organización o planificación. Eso debe suplirse con el equipamiento y acompañamiento recibido en la escuela y con actividades extraescolares de refuerzo al aprendizaje. Sin embargo, las escuelas en contextos más pobres están generalmente peor equipadas y con menos personal especializado. Por ejemplo, el informe de la CEPAL nos proporciona los siguientes datos sobre equipamientos de escuelas para el quintil 1 de la población (más pobre) y el cuatro:

	Perú	México	Argentina	Brasil	América Latina	OCDE
Quintil I	10	23	25	38	32	58
Quintil IV	39	47	61	64	59	65

A nivel de Fe y Alegría descubrimos en la evaluación de 2008 que también se reproducía esta situación, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Contexto	Recursos				Total
	Muy bajo	Bajo	Medio-bajo	Medio	
Medio	1	6	12	16	<b>35</b>
Medio-bajo	14	37	46	57	<b>154</b>
Bajo	31	43	36	26	<b>136</b>
Muy bajo	56	16	6	2	<b>80</b>
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>405</b>

La explicación es que a medida que los centros están en contextos más pobres se dificulta el mejor equipamiento. En contextos urbanos los terrenos son a veces pequeños, con poco espacio para aulas especiales (45%) de informática, laboratorio (57%), auditorio (50%), biblioteca (77%) o audiovisuales (33%) o canchas deportivas (80%) o comedor (70%). A veces no hay energía eléctrica (sólo 50% tienen buen servicio), conexión telefónica (78%), conexión a internet (52% y sólo 28% es buena) o agua potable (83%). Están en terrenos poco seguros (por ejemplo: inundables). No hay propiedad legal de los terrenos porque es barrio de invasión y se dificultan las donaciones para construcción. Se dificulta garantizar seguridad contra robos.

En cuanto a material educativo sólo 60% tienen libros de lectura para los estudiantes y 52% suficientes libros de texto. 48% tienen libros de lectura para los profesores y sólo las dos terceras partes tienen sala de profesores. La mitad de las escuelas tienen materiales didácticos, 30% materiales tecnológicos y sólo 20% equipos para aprendizaje de idiomas.

Sin embargo, casi la mitad de los inmuebles de Fe y Alegría son considerados como perfectos (3%) o buenos (43%). A casi la mitad se les clasifica como aceptables (48%). Sólo 4,5% se les considera precarios y 0,7% pésimos.

Las y los docentes tampoco suelen tener incentivos especiales por trabajar en estas zonas que suelen tener mayores dificultades: poca seguridad ciudadana, difícil acceso, menor equipamiento, estudiantes con mayores dificultades, peores condiciones físicas en la escuela. Por eso se hace más difícil conseguir buenos docentes para estas escuelas y que permanezcan en ellas. Sobre todo cuando los salarios son inferiores o con menos beneficios que los del sector público, como sucede en algunos países como Panamá, Guatemala, Ecuador o Venezuela. Maestros trabajando en estos contextos deberían recibir incentivos y oportunidades de formación especializada.

A pesar de estas dificultades, las escuelas de Fe y Alegría logran niveles de deserción por debajo del 5%<sup>10</sup>. Sin embargo cinco países de América Latina tienen los niveles de deserción por encima del 25%<sup>11</sup>. Este factor influye en que sus niveles de desempeño no sean tan altos, porque retienen estudiantes que en otras escuelas tienden a desertar<sup>12</sup>. Y aún así las evaluaciones de resultados académicos las presentan como mejor que otras escuelas en los mismos contextos<sup>13</sup>. Lo mismo sucede con los niveles de repitencia, que están por debajo del 5%. Sólo 4 países de la región tienen una tasa tan baja. El promedio está como 5% más alto que el de Fe y Alegría y algunos países llegan al 13% (Guatemala) e incluso al 20% (Brasil)<sup>14</sup>.

Pero esto nos lleva a plantearnos el tema de qué entendemos por la calidad de la educación. Indudablemente no nos referimos únicamente a retención de contenidos. Es cierto que un componente clave de la educación es la trasmisión de una serie de contenidos básicos. Pero va mucho más allá. La educación busca que aprendamos a ser, a aprender, a conocer, a vivir juntos y a emprender. Hablamos entonces de procesos más que de resultados que abarcan toda la persona y no sólo su capacidad racional.

Educación de calidad es la que nos ayuda a lograr el tipo de persona y de sociedad que busquemos. Tiene, por tanto, que estar relacionada al contexto del educando, para que le sirva para crecer en él y transformarlo.

La calidad se logra a través de un conjunto de factores que incluyen los procesos de enseñanza aprendizaje, pero también los de gestión escolar, de relación con la comunidad y de construcción de ciudadanía.

La evaluación aplicada a 418 escuelas de Fe y Alegría en 15 países, en el marco del programa de mejora de la calidad educativa, nos dice que en estas áreas está el fuerte de Fe y Alegría.

---

10. Alfonso Luque Lozano e Ignacio Gonzalo Misol (2008) *Atrevámonos Siempre a Más*, Informe de evaluación de la calidad educativa en 418 centros escolares de Fe y Alegría, Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo - IDEA, Madrid.

11. Naciones Unidas-CEPAL (2008) *Panorama Social de América Latina: 2008*.

12. Josefina Bruni Celli (2005) *La Evaluación de la Calidad de la Educación en Fe y Alegría*, informe, Caracas.

13. Hunt Allcott y Daniel E. Ortega (2007) "The Performance of Decentralized School System: Evidence from Fe y Alegría in Venezuela", disponible en la página web del Banco Mundial.

14. Naciones Unidas-CEPAL (2008) *Panorama Social de América Latina: 2008*.

La investigación de Allcott y Ortega en Venezuela concluía que el mejor rendimiento de las escuelas de Fe y Alegría tenía su explicación en dos elementos de gestión: la descentralización (que el Padre Vélaz, S.J. llamaba “autonomía funcional”) y el clima de relaciones de la escuela, muy ligado a la identidad del movimiento.

Sobre la autonomía funcional escribían los Ministros de Educación de América Latina y el Caribe: “Se requiere un nuevo tipo de institución educativa. Es imprescindible que las instituciones educativas sean más flexibles, con alta capacidad de respuesta, y dotadas de una efectiva autonomía pedagógica y de gestión. Darles apoyo suficiente para que organicen y ejecuten sus propios proyectos educativos respondiendo a las necesidades y diversidad de la comunidad que atienden, contruidos de manera colectiva, y que asuman - junto a los entes estatales y los otros actores - la responsabilidad por los resultados. Esto requiere que los gobiernos provean los recursos financieros, humanos y materiales para todos los establecimientos educacionales bajo su responsabilidad, con énfasis en los que atienden a poblaciones de mayor pobreza”<sup>15</sup>.

Fe y Alegría es un ejemplo de este modelo descentralizado y flexible que permite una respuesta más adecuada.

La calidad tiene que ver también con el modelo de gestión. La búsqueda de una gestión participativa, eficiente y transparente implica un compromiso con el modelo de gestión que se propone para toda la sociedad.

El programa de fortalecimiento institucional creó las capacidades y fomentó la elaboración de planes estratégicos participativos en todas las Fe y Alegrías en base a una propuesta metodológica propia de Fe y Alegría. Se formó al personal de los departamentos de proyectos valiéndose de manuales de gestión de proyectos elaborados por el programa. Se ha diseñado e implementado un software de gestión de proyectos y otro de gestión de colaboradores. Se publicaron un libro sobre estructuras organizacionales y otro sobre gestión participativa. Se elaboró una política y estrategia de comunicación para la Federación. Con esto se va logrando una gestión más eficiente, lo que garantiza la sostenibilidad, más participativa y más transparente.

Es necesario que este esfuerzo por la calidad esté ligado a la voluntad política por la equidad. De lo contrario estaremos alimentando la tendencia a la desigualdad a partir de la educación. Por eso se requiere inversión y políticas públicas para mejorar la calidad en la educación de todos y todas.

Además de los elementos ya mencionados este esfuerzo requerirá una inversión en los materiales educativos y los docentes. Sólo añadir que una educación de calidad en el contexto del siglo XXI no puede prescindir de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, Fe y Alegría ha incorporado las nuevas tecnologías a

---

15. Declaración de La Habana, 2001.

la gestión escolar y a los procesos de enseñanza aprendizaje. Hemos instalado 80 aulas telemáticas, capacitado a miles de maestros (ganando dos premios internacionales de Microsoft y de World Summit Award) y creado el portal “Mundo Escolar” que gestiona comunidades virtuales de aprendizaje, fomentando el uso de las nuevas tecnologías. “Un claro desafío de los próximos años será la construcción de un modelo escolar en el que alumnos y docentes aprendan a utilizar la tecnología al servicio de sus respectivos procesos de aprendizaje. Sin embargo, no podemos olvidar que la opción por hacer más eficientes esos aprendizajes debe considerar más las potencialidades de las personas - y muy particularmente de los profesores - y el respeto a las identidades culturales, antes que las propias promesas de la tecnología”<sup>16</sup>.

“Para lograr aprendizajes de calidad en el aula los docentes son insustituibles (...). Enfrentar y solucionar la cuestión docente con un tratamiento integral sigue siendo factor clave y urgente para los próximos lustros”<sup>17</sup>. Pensar la mejora de la educación sin los docentes es una ilusión. Todos los estudios nos indican que en ellos está la clave de la calidad de la educación. Cuando la profesión docente se hace atractiva y los mejores estudiantes se inscriben en ella, la calidad de la educación sube.

Esto significa que hay que comenzar por subir los salarios de los docentes. En la mayoría de los países los maestros ganan menos que profesionales de otras ramas. Así es en Perú, Brasil, Argentina, República Dominicana, Paraguay, Chile, Bolivia, México y Ecuador. Pero además pocas veces reciben incentivos salariales por asumir las plazas más difíciles, o por sus logros en el desempeño como maestros, o por su constante actualización. En algunos países tienen que buscarse trabajos extra para completar sus ganancias (es el caso de alrededor de la mitad de los maestros de Fe y Alegría de Venezuela, Salvador, Argentina y Guatemala) o tener dos tandas diarias.

Con frecuencia el maestro tiene que trabajar en un clima laboral deteriorado por inmuebles en mal estado, falta de materiales educativos, falta de disciplina en la escuela e incluso violencia. Es poco reconocido socialmente y su profesión no es valorada a pesar que tiene en sus manos la formación de las personas en la sociedad del saber. Deberían ser considerados las piezas claves del entramado social, sin embargo, con frecuencia no son tenidos en cuenta ni para las consultas sobre las reformas del sistema educativo. Hay que crear una nueva cultura educativa en los docentes que recupere la dignidad de su profesión y la motivación de su vocación a construir la sociedad del futuro. Una cultura de la evaluación como mecanismo de mejora y crecimiento y no de competencia, una cultura de que la tarea educativa requiere trabajo en equipo, diálogo educador-educando, creación de una comunidad educativa donde participen también los padres y madres, los estudiantes y toda la comunidad local. Una cultura que entienda la labor educativa más allá de la actividad escolar como tarea permanente a lo largo y ancho de la vida. Que enamore al maestro de su profesión y lo entusiasme con innovar y superarse cada día, descubriendo el placer y el orgullo de ser educador. En Fe y Alegría

---

16. Declaración de La Habana, 2001.

17. Idem.

hemos apostado por los docentes y nos comprometemos en la mejora de su condición en todos los aspectos, incluyendo la formación permanente.

Estamos convencidos que la mejora de la educación no es un problema que se resuelve dentro de las cuatro paredes de la escuela. Es un problema social que requiere priorización y voluntad política. Es necesario crear conciencia de la educación pública como un derecho de todos, para garantizar que vivimos en un mundo educado y en desarrollo, y como responsabilidad de todos. La mejora de la educación requiere de acción pública que cree conciencia, que investigue e informe de los problemas de la educación para involucrar la sociedad.

La educación no es sólo responsabilidad de los educadores. La responsabilidad social empresarial se interesa por el desarrollo y el futuro del país. Y lo mismo la sociedad civil organizada y los medios de comunicación. Fe y Alegría pretende ser parte de la solución a nuestra problemática educativa no sólo involucrándose en la oferta de una educación pública de calidad, sino también en la captación de recursos gubernamentales, de la empresa privada, de la cooperación internacional creando confiabilidad por un estilo de gestión transparente, eficiente y austero. Por una mejora de la gestión que racionalice el uso de los recursos. Por un despertar la conciencia de que el gasto en educación es una inversión en futuro. Hay que convertirlo en una inversión rentable en desarrollo.

El promedio del gasto público en educación en la región es de 4,1% del PIB. En otros países en desarrollo es de 4,4%. Y en los países desarrollados es de 5,3%. En la misma región hay grandes diferencias, desde República Dominicana, que sólo invierte el 1,8% del PIB hasta Bolivia, que ha llegado al 6,4%. Es motivo de preocupación que el gasto público en educación en la región subió hasta 1998, pero a partir del 2001 comenzó a bajar. Es de temer que uno de los efectos de la crisis económica sea que el gasto continúe bajando, hipotecando nuestro desarrollo.

Es esperanzador que las naciones ricas hayan comprometido su palabra en seguir colaborando con la educación global: en 2009 muchas figuras internacionales de la política, del espectáculo y de los deportes se han comprometido públicamente a apoyar la Campaña de Educación para Todos, vinculada a los objetivos de la Cumbre de Dakar.

La educación es un derecho fundamental básico de todas las personas. Un derecho vinculado a la dignidad de las personas, a la igualdad entre mujeres y hombres, al ejercicio de la ciudadanía. Y es, además, uno de los instrumentos más eficaces para la erradicación de la pobreza. Esto tiene que motivarnos a activar nuestro compromiso público por una educación de calidad para todos y todas. El aumento del financiamiento tiene que ir unido a una gestión transparente y eficiente, a rendiciones de cuentas públicas, y a un compromiso de acción conjunta que no fomente antagonismos excluyentes, sino una gestión participada y democrática, con “acciones conjuntas con ONG, cooperación bilateral y multilateral”<sup>18</sup>.

---

18. Solari, “Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje”, Boletín UNESCO-OREALC, 21, p.15.

Por esto la tarea de Fe y Alegría, a través de su programa de acción pública, es también la incidencia política para promover políticas educativas que garanticen el acceso de todos y todas a una educación de calidad y un compromiso de toda la sociedad con la mejora de la educación.

# **II. Fe y Alegría Nicaragua**

## **Entretejiendo acciones para una educación de calidad**

SILVIO GUTIÉRREZ



# 1. Información básica del programa

## 1.2. Tipo de experiencia

El trabajo en red en el ámbito local y nacional, para la gestión y mejora de la calidad de la educación.

## 1.3. Objetivos y principales resultados esperados

Objetivo:

Acompañar y servir a la gestión de los procesos de mejora de la calidad educativa.

Resultados:

- Mejorar la calidad educativa de 22 centros escolares gestionados por Fe y Alegría.
- Incidir en la política educativa a partir de los resultados de nuestro trabajo, desde una actitud comprometida con la educación y junto a otras instituciones.

## 1.4. Año de inicio

Fe y Alegría Nicaragua se fundó en el año 1974 con el Colegio Roberto Clemente en Ciudad Sandino<sup>1</sup>. En el año 2000, se integra en la Coordinación Nacional de Directoras y Directores y desde entonces se ha impulsado el trabajo en red, para contribuir con una educación de calidad para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes de Nicaragua.

Actualmente son 22 los centros educativos que integran la red de Fe y Alegría ubicados en 9 municipios del país. Podemos decir que el trabajo en red inició en el año 2000 y tomó mayor dinamismo en el año 2003.

---

1. Ciudad Sandino actualmente es un Municipio. En el año 1974 era el Barrio Open 3, una comunidad pobre en extremo y muy marginal de la ciudad de Managua.

## 2. Características más significativas del contexto y de la población a la que atiende el programa

### 2.1. Descripción del contexto donde se desarrolla la experiencia: lugar y características fundamentales

#### Contexto nacional

Según estimaciones oficiales<sup>2</sup>, Nicaragua tiene 5.603.241 habitantes; de ellos, cuatro millones son pobres. Las niñas y niños menores de 12 años son los nicaragüenses más pobres.

Medio millón de niñas, niños y adolescentes de Nicaragua no va a la escuela y otro medio millón recibe educación no regular. Existe una limitada infraestructura escolar, vial y de comunicaciones que limita el acceso a la escuela. Los hogares con menores ingresos tienen que hacer grandes esfuerzos para desembolsar dinero y cubrir costos de uniforme, libros, útiles escolares y gastos de transporte.

La Escuela Pública, ofrece servicio educativo al 76% de los estudiantes inscritos en preescolar, primaria y secundaria de la Educación Regular y, al 93% de la matrícula de la Educación No Regular. El Ministerio de Educación, para visualizar las desigualdades y la mala calidad educativa, ha propuesto registrar las estadísticas educativas nacionales en dos educaciones: la regular y las no regulares, considerando no regulares la educación de extra-edad, la sabatina y la dominical<sup>3</sup>. Así, las estadísticas podrían aportar datos para definir prioridades.

MATRICULA DE LA EDUCACIÓN REGULAR (2008)

Niveles	Públicos	Privados con subvención	Privados sin subvención	Total
Preescolar	68.050	9.667	24.134	<b>101.851</b>
Primaria	492.109	230.191	55.778	<b>32.626</b>
Secundaria	68.276	53.216	616.163	<b>316.033</b>
<b>Total</b>	<b>790.350</b>	<b>98.071</b>	<b>145.626</b>	<b>1.034.047</b>

2. Datos del Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE a junio de 2007) y de la Encuesta de Medición del Nivel de Vida (ENMV 2005).

3. El Ministerio de Educación presentó los datos de la matrícula total dividida "...por propósitos meramente analíticos y metodológicos, en educación regular y educación no regular," "...por un lado una educación "regular" para los pobres menos pobres, y por el otro, una educación "no regular" para los pobres más pobres". Mayo de 2009.

**MATRICULA DE LA EDUCACIÓN NO REGULAR (2008)**

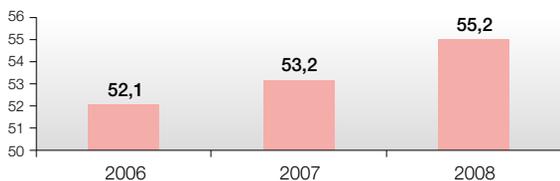
Niveles	Públicos	Privados con subvención	Privados sin subvención	Total
Preescolar	118.678	0	0	<b>118.678</b>
Primaria	306.998	111.037	18.469	<b>4.008</b>
Secundaria	2.711	15.790	328.178	<b>130.835</b>
<b>Total</b>	<b>536.713</b>	<b>22.477</b>	<b>18.501</b>	<b>577.691</b>

Fuente: Ministerio de Educación. Mayo 2009. Por primera vez en la historia de las estadísticas educativas nicaragüenses, se muestran separadamente los datos entre Educación Regular y Educación No Regular.

En Nicaragua hay escasez general de maestros de primaria; la proporción alumno docente es superior a 30/1 (UNESCO, 2009). El salario de los maestros y maestras sigue siendo el más bajo, en comparación al que reciben sus pares de los países centroamericanos. La inversión en educación es de un 3,7% del Producto Interno Bruto.

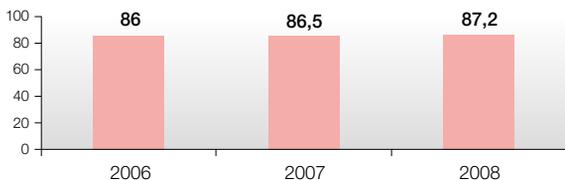
Nicaragua presenta la tasa de matrícula neta más baja de América Central, la cual se ha mantenido prácticamente estancada en 2006, 2007 y 2008, en un 87%. El resto de países superó hace mucho el 90%. (Acevedo, Adolfo. Mayo 2009).

Datos oficiales del Ministerio de Educación indican que en Nicaragua la tasa neta de escolarización es del 55,2% en Educación Preescolar; 87,2% en Educación Primaria; y, del 45,5% en Educación Secundaria.



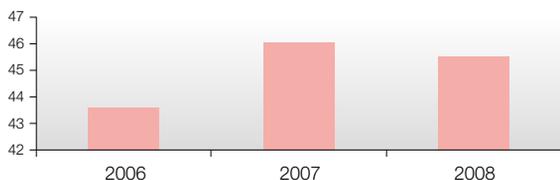
**TASAS NETAS DE ESCOLARIZACIÓN DE PREESCOLAR**

Fuente: División de Estadística. MINED



**TASAS NETAS DE ESCOLARIZACIÓN DE PRIMARIA**

Fuente: División de Estadística. MINED



**TASAS NETAS DE ESCOLARIZACIÓN DE SECUNDARIA**

Fuente: División de Estadística. MINED

Estos datos dicen que en Nicaragua, en los últimos veinte años, la educación no ha sido una prioridad, más allá de las declaraciones oficiales que afirmaban lo contrario.

En febrero del año 2007 el Ministerio de Educación (MINED) definió cinco políticas educativas (2007-2011) orientadas a:

1. Más Educación... Erradicación del Analfabetismo; Todos los Niños, Niñas y Jóvenes en la Escuela.
2. Mejor Educación... Mejor Currículum, Mejores Maestros, Mejores Estudiantes, Mejores Escuelas.
3. Otra Educación... Moralización y rescate de la Escuela Pública.
4. Gestión Educativa Participativa y Descentralizada... La Educación como tarea de todos y todas.
5. Todas las Educaciones... Educación con Enfoque Sistémico e Integral.

El MINED, en el 2007 también estableció, para la escuela pública, el no cobro de aranceles, es decir, eliminó el cobro de la matrícula y de las mensualidades. Fue un paso importante para facilitar el acceso a la educación. Pero un problema mayor al del acceso se encuentra en la permanencia y culminación de la educación primaria. Según UNESCO, con datos de 2005, en Nicaragua sólo el 50,2% de alumnos que empieza la educación primaria alcanza el último grado.

Desde el año 2007 al primer semestre del año 2009, se han alfabetizado 435.126 nicaragüenses, disminuyendo el analfabetismo del 16,49% al 4,1%.

En el Resumen Actualizado del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2009-2011 (Mayo, 2009), el Gobierno define la **Estrategia, políticas y metas del sector educación** en la que se concibe a la educación como el eje fundamental del desarrollo del país. La estrategia se sustenta en los principios de gratuidad, diversificación, profundización y calidad, y educación alternativa. Señalan que estos principios tratan de concentrar los esfuerzos en facilitar el acceso a la educación y generar una educación acorde con las necesidades del país. Asimismo, que el sistema ofrezca una educación competitiva a nivel regional y oportunidades a aquellos que prefieran las habilidades técnicas.

El MINED inauguró el año escolar 2009 con un nuevo currículo y está constantemente promoviendo cambios para mejorar la calidad y la gestión educativa, en el marco de las políticas educativas definidas en el año 2007. El Ministro de Educación de la República de Nicaragua, en el mes de mayo, presentó la Propuesta de Modelo Global e Integral de Inclusión a la Educación Básica y Media, de la Población Excluida del Sistema Escolar, en la que menciona "el año 2009 será el Año de construcción e inicio del Modelo de Equidad de la Educación".

## Contexto Fe y Alegría

Los centros educativos de Fe y Alegría, están principalmente dirigidos a contribuir para que niñas, niños, adolescentes y jóvenes puedan ejercer su derecho a una educación de calidad. Opta por los pobres. Pone y gestiona, medios y recursos, para que ellos y ellas tengan la oportunidad de recibir una enseñanza de calidad, que les ayude a crecer como personas de forma integral.

**CONSOLIDADO DE MATRÍCULA Y % RETENCIÓN FINAL EN 2008  
CENTRO EDUCATIVO DE FE Y ALEGRÍA NICARAGUA**

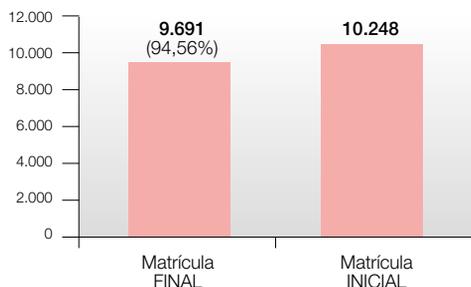
Centro	Municipio	Matrícula final	Matrícula inicial	% Retención
Inmaculada Concepción – FYA	Ocotal	851	891	95,51
Nuestra Señora del Rosario – FYA	Estelí	2.159	2.320	93,06
Belén – Fe y Alegría	Estelí	1.229	1.254	98,01
Cristo Rey – FYA	Diriamba	192	197	97,46
Juan XXIII – FYA	Managua	161	180	89,44
Nuestra Señora de Guadalupe – FYA	Ciudad Sandino	774	894	86,58
San Francisco Javier – FYA	Ciudad Sandino	592	591	100,17
Roberto Clemente – FYA	Ciudad Sandino	1429	1.460	97,88
San Francisco Javier – FYA	Mateare	523	530	98,68
Núcleo Educativo Rural – FYA Lechecuagos	León	1.138	1.203	94,60
Nazareth – FYA	Chinandega	266	295	90,17
San Ignacio de Loyola	Somotillo	272	323	84,21
Instituto Básico Rural Agropecuario– FYA	Somotillo	105	110	95,45
<b>Total</b>	<b>Nicaragua</b>	<b>9.691</b>	<b>10.248</b>	<b>94,56</b>

En Nicaragua, Fe y Alegría trabaja en 10 municipios y ofrece educación en las modalidades de: preescolar, primaria, secundaria, educación técnica y magisterio. Los centros educativos están ubicados en zonas rurales marginales, urbanas y urbanas marginales. Las familias viven en un contexto de pobreza y violencia.

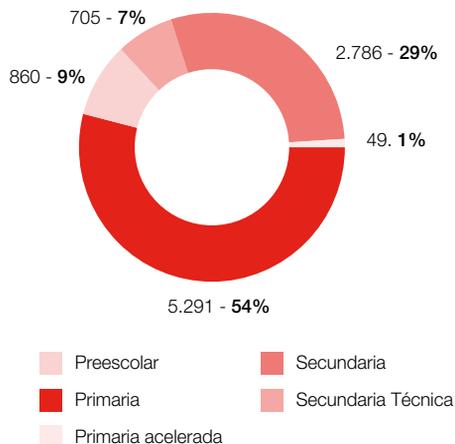
Los 22 centros educativos de Fe y Alegría integran una red de trabajo que brinda servicio educativo al 10,2% de la matrícula total de los colegios subvencionados del país. También, Fe y Alegría desarrolla una relación de cooperación y asesoría en maestros y maestras de unas 55 unidades educativas, entre centros públicos, preescolares comunitarios y Casas Bases<sup>4</sup>, a través del apoyo pedagógico y de promoción de la organización estudiantil y liderazgo juvenil.

4. Casas bases: son casas de habitación, facilitadas para realizar actividades de reforzamiento escolar a estudiantes de primaria y secundaria, promotores comunitarios son los que guían el reforzamiento escolar.

**RETENCIÓN ESCOLAR 2008  
CENTROS EDUCATIVOS  
FE Y ALEGRÍA NICARAGUA**



**MATRÍCULA FINAL 2008  
POR MODALIDAD EDUCATIVA**



Del total de la matrícula final de Fe y Alegría Nicaragua en preescolar, primaria y secundaria, las niñas y adolescentes mujeres representan el 52,68%. Los hombres representan el 47,32%.

### 3. Información sobre el personal a cargo de la marcha del programa y los demás actores involucrados

Fe y Alegría Nicaragua no podría funcionar sin el apoyo de todas las personas, en todos los niveles, desde los centros educativos hasta la casa nacional. Los talentos humanos y el equipo de trabajo son valores principales con los que cuenta la institución.

En Fe y Alegría Nicaragua 493 personas trabajan en la red, para el desarrollo de los procesos de mejora de la calidad educativa.

**PERSONAL EDUCACIÓN FYA NICARAGUA**

	Por sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Directores y Subdirectores	28	2	<b>26</b>
Docentes	346	44	<b>302</b>
Profesionales y Técnicos	27	15	<b>12</b>
Auxiliares y Administrativos	15	–	<b>15</b>
Auxiliares de Servicio	77	41	<b>36</b>
<b>Total</b>	<b>493</b>	<b>102 (21%)</b>	<b>391 (79%)</b>

Dentro de este número considerable de personas, existe un gran porcentaje que forma parte de los centros educativos desde que estos se fundaron, lo que significa una gran vinculación al centro y a Fe y Alegría. Son conscientes de que están mejor atendidos como docentes y como personas dentro de estas escuelas, donde, además de darles herramientas que se traducen en habilidades para defenderse mejor en el desempeño de su magisterio, se les prepara a nivel personal, se les anima a vivir en constante formación profesional, y se les trata, al igual que a los estudiantes, de forma personalizada.

El compromiso de las maestras y maestros, lo sintetiza la siguiente frase que expreso un docente: *“Con Fe y Alegría he aprendido que mi responsabilidad en el aula de clases es importante”*.

Otros actores presentes en el trabajo en red que realiza Fe y Alegría Nicaragua son:

### **Ministerio de Educación (MINED)**

Institución rectora de la política educativa del país. El MINED, hasta el mes de junio de 2008, hacía transferencia de fondos a Fe y Alegría, para el pago de docentes. Desde julio de 2008 las maestras y maestros de Fe y Alegría reciben su salario de parte del Estado, mediante cheque fiscal, a partir de esta fecha su salario es igual al de los docentes de la Escuela Pública.

Con el MINED existe una buena comunicación y se llega a acuerdos de trabajo conjunto. Brinda apertura a Fe y Alegría para que desarrollemos planes de formación, dirigidos a las maestras, maestros y jóvenes. Autoriza a docentes y estudiantes de la Escuela Pública a participar en actividades formativas organizadas por Fe y Alegría.

El MINED invitó a Fe y Alegría a participar en el proceso de consulta para la transformación curricular, realizado recientemente y en el actual proceso de adecuación curricular. Fe y Alegría integra la Mesa Sectorial de Educación.

El MINED aporta recursos a algunos centros educativos e invita a los equipos directivos y a las maestras y maestros a participar en los Talleres de Evaluación, Programación y Coordinación Educativa (TEPCE), que se realizan el último viernes de cada mes.

### **Congregaciones Religiosas**

Aportan su compromiso y mística de trabajo hacia los más pobres y se responsabilizan de la administración de centros educativos. Contribuyen a la formación en valores y a la proyección hacia la comunidad.

## 4. Ideas clave que fundamentan y orientan el trabajo en red

El trabajo en red es una estrategia institucional. En Fe y Alegría Nicaragua, el trabajo en red no es un programa, es un modo de proceder institucional tanto en lo interno como en lo externo, en el ámbito local y nacional. Este accionar en red está orientado al logro de la visión y misión, el desarrollo y crecimiento personal, al fortalecimiento institucional; todo ello hará posible contribuir a la mejora de la educación y a la incidencia en políticas educativas.

En el trabajo en red son importantes el contexto y los procesos donde se da el encuentro y la acción común de quienes conformamos la red. El trabajo en red está constituido por espacios de encuentros interdependientes y transversales al funcionamiento institucional a nivel local y nacional. Es encuentro y espacio en el que se establecen relaciones y se construyen propuestas de forma participativa, también es espacio donde se actúa consecuentemente con los planteamientos institucionales.

En este marco, queremos destacar las siguientes ideas clave que orientan nuestro trabajo en red:

### LA PARTICIPACIÓN:

- Instrumento para crear identidad.
- Llevar la participación a todos los niveles de la estructura de la institución.
- Dar oportunidad para que todos puedan participar y aportar al logro de resultados y objetivos.
- Aportar y aprender.

Por poner un ejemplo de cómo la participación se integra en la práctica, merece la pena señalar el proceso de construcción del Plan Estratégico de Fe y Alegría Nicaragua (2006-2010). Para la elaboración del plan se contó con la participación de toda la comunidad educativa de Fe y Alegría Nicaragua, todos los centros en los territorios tuvieron ocasión de hacer aportes con la facilitación de educadores y educadoras de Fe y Alegría y luego, en asambleas generales, con participación de estudiantes, padres y madres de familia, docentes y directores fuimos tejiendo entre todos y todas las visiones y estrategias para el futuro.

### COMPROMISO E IMPLICACIÓN:

- Directamente relacionada con lo que cada uno sabe hacer y puede dar.
- Capacidad de aprender.
- Posibilidad de responsabilizarse.

### LA COMPLEMENTARIEDAD:

- Importancia de complementar saberes y recursos.
- Aunar esfuerzos para no duplicar el trabajo.
- Estrategia para ampliar capacidades.
- Intercambio de experiencia entre pares, orientado al aprendizaje colaborativo.

**LA INCIDENCIA:** es una de las ideas que sustenta nuestro trabajo y compromiso por una educación de calidad para todos y todas.

- Poner nuestro talento al servicio de los demás.
- Sirve para proyectar y dar a conocer nuestro compromiso y trabajo.
- Participar en alianzas y redes con otros para incidir.
- No es posible trabajar solos. La situación educativa demanda coordinarnos, articularnos a lo interno y con otros.

Este compromiso nos ha llevado a trabajar con otros para proponer y demandar una política educativa que responda a las necesidades de Nicaragua. Por eso, la incidencia forma parte de nuestro Plan Estratégico institucional: *Impulsar a Fe y Alegría Nicaragua como un Movimiento Nacional de Educación Popular Integral a través de la acción pública, a fin de lograr una activa incidencia en políticas y programas educativos nacionales que promuevan el derecho a la educación de calidad para todos y todas, la superación de la pobreza y la eliminación de la exclusión social* (Objetivo Estratégico N° 1).

En Fe y Alegría Nicaragua, tenemos vocación propositiva en torno a la necesidad del trabajo en red y en alianzas. Estamos convencidos que si más personas e instituciones trabajamos por la educación de calidad, mejores resultados y mayor impacto vamos a lograr. Nos hemos trazado el objetivo de fortalecer relaciones con instancias gubernamentales nacionales y locales; con redes y alianzas, y, con organizaciones internacionales, nacionales y locales.

## 5. Cómo se realiza el trabajo en red

### 5.1. Niveles de la red

#### 5.1.1. Nivel internacional

Fe y Alegría Nicaragua, participa activamente en una red de redes que es la Federación Internacional de Fe y Alegría.



La existencia de una visión común es la referencia y punto de partida y de llegada del trabajo en red que vamos tejiendo por el derecho a la educación de calidad para todas y todos. Nicaragua se considera un nudo de la red del Movimiento Internacional.

Fe y Alegría Nicaragua:

- Integra el Congreso Internacional.
- Es miembro de la Asamblea General.
- Fe y Alegría Nicaragua participa en 9 de 10 Programas Federativos<sup>5</sup> e integra cuatro Comisiones Internacionales.

### 5.1.2. Nivel nacional - regional

Desde la Casa Nacional y con los equipos regionales:

1. El personal de las direcciones específicas y coordinaciones regionales se constituye en equipos que se coordinan y complementan entre sí.
2. El funcionamiento de la red nacional se fortalece por la interrelación de los equipos regionales, que hacen trabajo en red con: directores, docentes y jóvenes de centros educativos de Fe y Alegría y de centros públicos; así como con la relación con las Delegaciones Municipales del MINED y otras organizaciones locales.
3. Los equipos regionales forman parte de la Dirección Educativa y son los animadores de las redes que funcionan en los centros educativos.
4. El trabajo de cada Dirección se entreteje con el de la Dirección General, en el Consejo Técnico. Se toman decisiones colegiadas y cada nudo se fortalece. Se desarrollan los objetivos comunes y se fortalece la identidad institucional.
5. Fe y Alegría participa activamente en:
  - a) El CEAAL (Consejo de Educación de Adultos de América Latina) capítulo Nicaragua).
  - b) El FEDH-IPN<sup>6</sup> (Foro Educativo de Desarrollo Humano-Iniciativa por Nicaragua).
  - c) El GIPE (Grupo de Incidencia en Políticas Educativas).

5. La Federación Internacional de Fe y Alegría, organiza su trabajo mediante 10 Programas Federativos, que son conocidos como: P1, P2, P3, P4,..... P10. El P1: Calidad Educativa. El P3: de Informática. El P5: Promoción Social y Educación No Formal. El P8: Acción Pública.

6. Es una RED plural de instituciones, organizaciones, gremios, movimientos sociales, fundaciones, sectores y personas de la sociedad civil, que en forma voluntaria se organizan y trabajan identificados por una visión, misión, principios y compromisos comunes por la educación y el desarrollo humano en Nicaragua.

### 5.1.3. La red de Centros de Fe y Alegría a nivel nacional y local

En Fe y Alegría Nicaragua, para lograr la mejora de la calidad educativa, funcionamos como una red con diversos nudos que, a su vez, constituyen nuevas redes.

La red que conformamos está determinada por los espacios de construcción de nuestras propuestas para el mejor desarrollo de la acción pedagógica en los centros educativos y en el aula. Comprobamos la existencia de la red porque tenemos objetivos comunes que nos comprometen e impulsan.

Los nudos principales de nuestra red son:

- Directoras y directores.
- Maestras y maestros.
  - Facilitadores.
  - Investigadores.
  - Acompañantes. Docentes que participan en las actividades con jóvenes.
  - Promotores de informática educativa.
- Estudiantes: dirigentes y facilitadores escolares.
- Comisiones de estudiantes.
- Madres y padres de familia.

La red de Fe y Alegría ha ido incorporando a algunos maestros y maestras de centros públicos. Desde hace unos años la red de Fe y Alegría, inició una interacción con algunos centros públicos, específicamente con algunos docentes de estos Centros, que están en el radio de acción de los centros educativos de Fe y Alegría. En un inicio a petición de docentes y actualmente en base a conversaciones y acuerdos con el MINED.

En razón de nuestra misión, que nos compromete e impulsa, hemos realizado coordinaciones necesarias para implicar en la propuesta educativa de Fe y Alegría a algunos centros públicos. Hemos incorporado en nuestros procesos de formación, a docentes para contribuir a mejorar de la acción pedagógica en el aula.

La incorporación de la escuela pública a la formación de directivos y docentes de centros y asesoras del MINED ha sido una acción deliberada para aportar e incidir, desde la práctica de Fe y Alegría Nicaragua, para contribuir en los procesos de transformación educativa que el país desarrolla.

## 5.2. La dinámica de las relaciones de red: nudos y fortalecimiento mutuo

El trabajo no ha sido fácil, toma su tiempo. No todos los nudos han surgido al mismo tiempo y cada uno ha tenido su propia dinámica de crecimiento. Sin embargo, el trabajo en red, se

facilita cuando, desde dentro de la organización, existe una red de trabajo similar a la que se quiere reproducir.

### 5.2.1. Fe y Alegría Nicaragua y la Federación Internacional

Ser parte de la **Red Internacional del Movimiento Fe y Alegría**, ha contribuido a la mejora de la calidad de los procesos en educación en los centros educativos de Fe y Alegría Nicaragua.

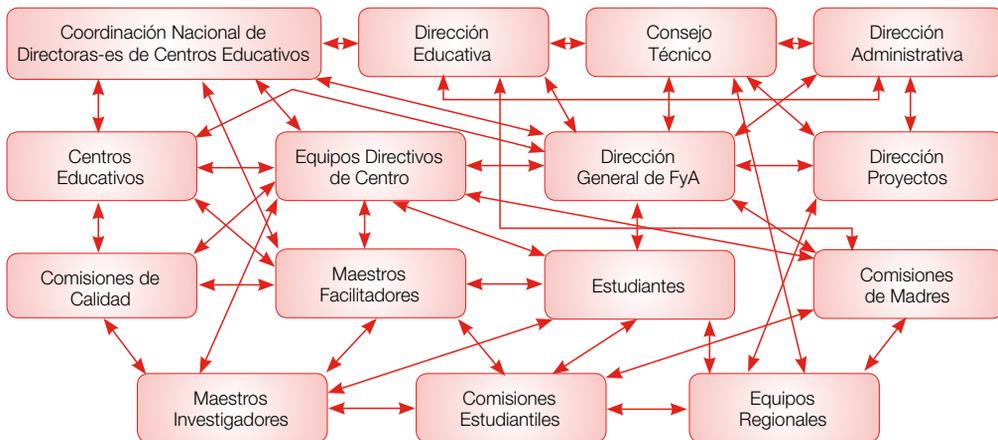
1. La propuesta educativa de Fe y Alegría Nicaragua, se ha nutrido de la visión, planteamientos y experiencia de las Fe y Alegrías que integran la Federación Internacional. Hay intercambios de experiencias y propuestas de trabajo conjunto, que se concretan en programas y proyectos federativos, que tienen expresión en actividades específicas en el país y en cada centro educativo.
2. Nicaragua participa en procesos de reflexión sobre la práctica educativa, lo que permite compartir los resultados del trabajo, aprender de otros y de la propia experiencia.
3. A partir de los resultados de la evaluación dirigida por la Federación, el 100% de los Centros Educativos ha podido perfilar las principales líneas de trabajo para los próximos años. Todos cuentan con un plan de mejora para la calidad educativa.
4. Los planes de formación que organiza la Federación y los que se organizan en Nicaragua, responden a las necesidades encontradas en la evaluación y a las líneas priorizadas de los planes de mejora.
5. Las personas que facilitan el trabajo regional y nacional en Fe y Alegría Nicaragua (profesionales y técnicos), participan de cursos virtuales de formación que son organizados por la Federación Internacional. Estos cursos se desarrollan virtualmente y se organizan redes y comunidades de aprendizaje.

La red internacional también ha servido de referente importante para nuestros procesos internos de fortalecimiento y gestión institucional. Ha contribuido a la formulación del Plan Estratégico 2006-2010, que es un referente importante para el desarrollo de los procesos institucionales: organización, planificación, ejecución, gestión, administración y procura de recursos.

Ser parte de la red de la Federación y de los Programas Federativos dio impulso a la promoción de la informática y tecnología educativa y a la acción pública de Fe y Alegría Nicaragua.

### 5.2.2. Fe y Alegría Nicaragua

Cada nudo de la red articula y fortalece a los otros nudos. Cada nudo es a su vez una red en constante comunicación, formación e interacción. Cada nudo lo re-socamos y lo atamos a los otros nudos mediante espacios o encuentros de crecimiento personal y trabajo. La atendemos y fortalecemos.



**a) Nudo: directoras y directores de centros educativos**

Es la primera red que se constituyó y ahora es un nudo de la red más amplia. Nació en el año 2000; desde esa fecha se ha mantenido y fortalecido. Las directoras y directores de los centros educativos de Fe y Alegría funcionan en red cuando se constituyen en Coordinación Nacional. Este nudo cuenta con una agenda y se reúne 4 veces en el año. Sus integrantes comparten información, complementan visiones, puntos de vista y toman decisiones colegiadas que implican a todo el trabajo de la red. La dirección y el consejo técnico de Fe y Alegría, facilitan y acompañan a esta red y, juntamente con la Dirección Educativa proponen y desarrollan procesos de formación, para mantener este nudo-red funcionando con calidad.

Se ha logrado centrar y articular las acciones de la institución a partir de la realidad educativa de los centros educativos, que es abordada en la Coordinación Nacional de Directoras y Directores.

**b) Nudo-red: maestras y maestros**

Quienes conforman éste nudo-red son maestras y maestros de aula, voluntarios que dinamizan los procesos de aula, acompañan la investigación acción y los círculos de estudios. A partir del año 2003, inicia su interacción, que se da en encuentros de formación.

- Docentes facilitadores. Se encuentran en jornadas nacionales de formación para la mejora de los procesos educativos. En encuentros de socialización de experiencia intercambian y comparten metodologías y resultados de su trabajo. Dinamizan los procesos de formación continua dirigida a docentes para la mejora del magisterio en el aula.
- Docentes investigadores. Tienen objetivos comunes y desafíos, fundamentados en las líneas de mejora de su centro educativo pero, sobre todo, en la necesidad de mejorar su práctica docente. Están relacionados en su centro y con otros centros educativos a nivel regional y/o nacional.

- Docentes acompañantes. Trabajar con adolescentes y jóvenes demanda del acompañamiento de adultos, por ser menores de edad y para dar la seguridad a las madres y padres de familia de que sus hijas e hijos están participando en actividades de crecimiento personal y social. La creación de la figura del “docente acompañante” ha sido importante para motivar la participación.
- Promotores de Informática Educativa. Se han enfocado en que las maestras y maestros utilicen la tecnología de la información como herramientas y recursos que se integran en la gama de recursos que se utilizan en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Con los promotores se ha constituido una red a través de la que se da acompañamiento, se organizan intercambios y se realiza la formación continua de los docentes y directivos en el uso de estas herramientas con propósitos educativos y administrativos. Desde el Departamento de Tecnología Educativa se trabaja coordinadamente con los promotores de informática y con los equipos directivos de los centros para el uso de la computadora en la gestión escolar, que ha significado un aporte importante a la simplificación de tareas administrativas, tales como: el registro académico de los alumnos, el control de pagos y el control de préstamos de libros.

Con el tiempo, la red de facilitadores, ha evolucionado: ahora existen comisiones de trabajo desde las que se organizan los esfuerzos educativos del centro. Las maestras y los maestros, se han incorporado a procesos continuos de formación y al trabajo colaborativo en sus centros educativos, como facilitadores e integrando comisiones de trabajo, investigando y compartiendo.

Un rol importante en el desarrollo de los docentes como facilitadores, lo han desempeñado los Coordinadores Regionales y los Promotores Educativos, así como los equipos directivos de los centros educativos que han sido importantes en la creación de las comisiones de trabajo.

Las maestras y los maestros de Fe y Alegría, han ido desarrollando un espacio de reflexión sobre su práctica educativa, desde la formación, la organización, la pregunta, el diálogo, la investigación y la propuesta. Se trabaja en las aulas de clases en la implementación de estrategias para mejorar la calidad educativa.

En los procesos de formación desarrollados desde Fe y Alegría, hemos incorporado a maestros, maestras y directivos de Centros Públicos y, asesoras del MINED, en base a conversaciones y acuerdos con el MINED. De igual forma, hemos organizado intercambios de experiencias y multiplicación de saberes.

### **c) Nudo estudiantes**

Desde el año 2007, iniciamos el trabajo de formación de líderes. De este proceso se ha conformado una red de jóvenes dirigentes que es resultado de encuentros y jornadas de formación. Los estudiantes conforman comisiones de trabajo en los centros educativos para contribuir a su desarrollo personal y al desarrollo de otros jóvenes, del centro y de la comunidad. Cada comisión funciona en base a un plan de trabajo y en relación con las otras. En base a sus inte-

reses los jóvenes han formado comisiones de reforzamiento escolar, de estudiantes monitores, de educación integral de la sexualidad, de jóvenes comunicadores, de desarrollo comunitario, de cultura y recreación, de medio ambiente, entre otras. También existe una pequeña red de jóvenes comunicadores.

En los procesos desarrollados con los jóvenes se han integrado, mediante acuerdo con el MINED, a estudiantes de centros públicos. Ellos han participado en jornadas de formación, intercambio de experiencias y elaboración de proyectos.

El trabajo con los estudiantes de secundaria se ha realizado con la perspectiva de incidir en un mejor liderazgo estudiantil, facilitándoles herramientas para el desempeño de sus funciones, además de ejercitar el rol de dirigentes, a través de diferentes actividades en el centro educativo y en la relación que pueden desarrollar con sus comunidades.

*“Hoy en día he cambiado en muchas formas mi vida personal y en mi alrededor; he cambiado mi forma de pensar, de actuar, en las formas de expresarme en público. Me ha servido mucho, he sobresalido en mi rendimiento académico y he conseguido nuevos amigos de otros lugares, he recibido apoyo para salir adelante”.*

En el trabajo con esta red, han jugado un rol importante los promotores sociales de Fe y Alegría que acompañan a los jóvenes en el proceso y utilizan diversas estrategias para sensibilizar, concienciar e incorporar a madres, padres de familia, docentes y adultos de las comunidades, que ha servido para establecer algunos puntos de apoyo para el desarrollo del trabajo comunitario que realizan los jóvenes.

Algunos jóvenes, como resultado de su formación, han elaborado proyectos en favor de sus comunidades; por ejemplo, la creación de una biblioteca que ofrece un servicio a la comunidad en el Barrio Bello Amanecer, del Municipio de Ciudad Sandino, actualmente en proceso de gestión.

#### **d) Madres y padres de familia**

Se trabaja con las madres y padres, mediante un proceso de formación, conocido como “Escuela de Familia”, la participación es activa y ellos/as después se convierten en multiplicadores. Se identifican con Fe y Alegría y con el trabajo educativo que se hace.

#### **El entretejido:**

1. Todos los nudos anteriores tienen expresión en el centro educativo. Trabajar en red, además de tener identidad y objetivos comunes, demanda coordinación operativa para el desarrollo de las acciones que se derivan de los planes elaborados de forma participativa. En este nivel es donde se expresan de manera diáfana las relaciones y comunicaciones entre los nudos, la participación y complementariedad, los consensos y el compromiso de cada nudo y de la red para lograr la mejora de la calidad educativa.

- Entre docentes y el facilitador.
- Entre docentes y equipo directivo.
- Entre docentes, facilitadores, promotores y equipos directivos/directores con los equipos regionales de Fe y Alegría.
- Entre estudiantes y sus dirigentes, mediante las comisiones e intercambio con otras organizaciones estudiantiles y juveniles.
- Entre madres, padres y familiares. A través del encuentro de las Escuelas de familia.
- Entre el Centro Educativo, Ministerio de Educación, otros centros e instituciones educativas, y la comunidad.

2. La red de Fe y Alegría Nicaragua, también se conecta con distintos actores educativos, instituciones públicas y organizaciones de sociedad civil a fin de incidir en las políticas públicas educativas. Aquí mencionamos dos puntos de conexión importantes para la mejora de la calidad educativa y nuestra labor de incidir haciendo:

- a. Con el Ministerio de Educación. Existen objetivos comunes, hay comunicación y relación. Nos afectamos e influenciamos mutuamente:
  - Coordinamos los encuentros y jornadas de formación de los docentes de los centros educativos de Fe y Alegría.
  - Coordinamos procesos de formación y acompañamiento a docentes y jóvenes de centros públicos.
  - Participamos en las mesas sectoriales de educación.
  - Las directoras, directores y docentes de Fe y Alegría participan activamente en los TEPCes.
  - Participamos en proyectos comunes financiados por la cooperación internacional, tal es el caso del Proyecto Excelencia, financiado por USAID.
  
- b. Con el Foro de Educación y Desarrollo Humano de la Iniciativa por Nicaragua (FEDH-IPN) y el Consejo de Educación de Adultos para América Latina (CEAAL):
  - Convocamos al análisis, debate, reflexión y elaboración de propuestas para hacer realidad el derecho a la educación de calidad para todas y todos.
  - Organizamos y convocamos a participar en acciones conjuntas con otros y otras a procesos de construcción de propuestas, también de acciones concretas.
  - Desarrollamos la Semana de Acción Mundial por la Educación.
  - Monitoreamos iniciativas del MINED para comentar, sugerir y aportar para que se optimice el trabajo.

Fe y Alegría, desde su Casa Nacional, organiza el trabajo de modo tal que todas las áreas están definidas y conectadas. Todas las personas son un apoyo para el trabajo de todas. Cada una donde actúa deja la huella que Fe y Alegría ha impreso, en su forma de ser, en su forma de trabajar, en su forma de ver la vida.

En nuestro trabajo en red no discriminamos a nadie que esté a favor de la educación. Con la participación de otros será posible garantizar el derecho a la educación de calidad para la niñez y adolescencia de Nicaragua. Observamos en los encuentros, espacios y en los procesos en que actúan los nudos de nuestra red (directivos, docentes, estudiantes, técnicos y profesionales) mucha creatividad, que se expresa en las aulas de clase, cuando los docentes tienen que ingeniárselas ante cualquier situación que se les presente, con los recursos de que disponen.

## 6. Financiación del trabajo en red

El trabajo en red, es decir, el funcionamiento de los nudos principales, ha contando con la financiación del Ministerio de Educación, que paga a los docentes, con el aporte de la cooperación internacional para los procesos de formación y con aportes propios para funcionamiento.

A continuación presentamos una estimación, en base a datos de Fe y Alegría Nicaragua, de los montos invertidos para el funcionamiento de los principales nudos de la red durante el año 2008.

Principales fuentes de financiación	Aporte (US \$)	%
Estado / Ministerio de Educación	10.631,00	14,76
Agencia Española de Cooperación (AECID)	49.371,00	68,57
Aportes propios	12.000,00	16,67

## 7. Valoración y principales resultados obtenidos

Trabajar en red ha contribuido al logro de resultados positivos y de gran significado para el desarrollo de Fe y Alegría Nicaragua, nuestra experiencia se basa en los siguientes criterios que son interdependientes:

**a. Motivación, formación e inversión:** Nos ha permitido contar con personas dispuestas a trabajar mejor y dar tiempo extra.

- Constantemente se promueve en las personas que trabajamos en Fe y Alegría - en cada centro, coordinación regional y Casa Nacional -, la idea de que somos parte de una familia. Cada año se realiza un encuentro nacional o regional donde se comparte y reconoce el aporte que cada uno hace a la institución, por la educación.

- Todo encuentro de los nudos de la red, parte de preguntar a las personas: ¿Cómo están? ¿Cómo se sienten? ¿Qué piensan de los procesos desde su experiencia personal?
- El compromiso institucional por la educación, se basa en el compromiso personal. Siempre hay una respuesta positiva de cualquier punto de la red. Por poner un ejemplo: si tocamos a los facilitadores, hay disponibilidad para la actualización de sus conocimientos y para compartirlos con otros, así como para dinamizar los procesos en los centros educativos. Igual respuesta obtenemos de directores y estudiantes, pero la institución tiene que tener recursos para poner en marcha el compromiso personal.
- Invertir en la formación de docentes y estudiantes, es una motivación a participar. La red de maestras y maestros facilitadores, investigadores, acompañantes, de comisiones de trabajo funciona de manera voluntaria. Ellos y ellas dan tiempo al desarrollo de actividades para la mejora de la calidad educativa.
- El liderazgo y la organización estudiantil, se trabaja desde la formación, entre otros temas, la autoestima, resolución de conflictos, liderazgo y facilitación Grupal.
- Cada mes, en Fe y Alegría se realiza un encuentro en el que participan todas las personas de la red del funcionariado (Casa Nacional y equipos regionales), es un encuentro formativo e informativo. Se abordan temas de identidad, se comparte información y se reconoce el trabajo que se realiza. Los temas de identidad y motivación están a cargo del Padre Fernando Cardenal.
- Con financiamiento externo, Fe y Alegría, tiene programas de apoyo para el personal de los centros educativos: formación, ayuda para atención médica especializada, préstamos y encuentro nacional de carácter recreativo.

## **b. Misión y visión compartida**

- En Fe y Alegría hay más talento humano formado e identificado con la misión, visión y objetivos institucionales que están directamente relacionados con la educación de calidad.
- En la elaboración del Plan Estratégico de Fe y Alegría Nicaragua (2006-2010) todos los centros educativos en los territorios tuvieron ocasión de hacer aportes con la facilitación de educadores y educadoras de Fe y Alegría y luego en asambleas generales con participación de estudiantes, padres y madres de familia, docentes y directores fuimos tejiendo entre todos y todas las visiones y estrategias para el futuro.

## **c. La autonomía**

- Cada instancia a nivel de la Casa Nacional, coordinaciones regionales, centros educativos y comisiones tiene y asume responsabilidades propias y en interrelación con otros.
- Las responsabilidades derivan de los compromisos, metas y objetivos comunes.
- Cada instancia determina, en relación a su entorno y contexto, la mejor forma de concretar y poner en marcha las acciones que garantizan el logro de los objetivos.

#### **d. Comunicación fluida**

- Fe y Alegría Nicaragua, inició el año 2008 con una nueva estructura organizativa: Las coordinaciones regionales integradas por 3 personas: coordinadora, promotora educativa y promotora social, lo que ha permitido mejorar la comunicación en doble vía, desde Casa Nacional hacia los centros educativos, de igual forma dentro de los equipos directivos, docentes, estudiantes, madres y padres de familia. La comunicación ha mejorado mucho la coordinación de las actividades comunes a la red.
- La regionalización ha permitido mayor cercanía y acompañamiento y se promueve el trabajo en red con los actores de cada territorio, desde cada una de las cinco regiones que hemos organizado.
- El Consejo Técnico, en pleno, realiza visitas a los centros educativos para motivar, abordar temas de interés y acompañar los procesos de mejora de la calidad educativa. En estas visitas se realizan reuniones con los equipos directivos y con los maestros y maestras. Se intercambia, comparte y se toman decisiones.

#### **e. Participación, gestión y toma de decisiones colegiadas**

- En el proceso de construcción del Plan Estratégico de Fe y Alegría Nicaragua (2006-2010) se contó con la participación de toda la comunidad educativa de Fe y Alegría Nicaragua, se crearon los espacios para escuchar y recoger aportes de estudiantes, padres y madres de familia, docentes y directores. Entre todos se fueron tejiendo las visiones y estrategias vigentes.
- Las decisiones a todos los niveles se toman de manera colegiada, las propuestas se van construyendo en los encuentros de cada nudo de la red.
- Con la red de directoras y directores, a inicio de cada año, se toman decisiones respecto a los procesos en marcha y los nuevos, en función de la mejora de la calidad educativa, tales como: prioridades temáticas, eventos de formación, investigación, actividades con jóvenes.

### **Los resultados del trabajo en red**

#### **1. Desarrollo de las personas que conforman la red de Fe y Alegría**

- En el año 2008, 143 maestras y 28 maestros de los centros educativos de Fe y Alegría participaron en el proceso de investigación-acción. El proceso fue apoyado por 28 personas (25 mujeres y 3 varones) que integran equipos directivos de centro y por 17 personas que integran la Dirección Educativa (14 mujeres, 3 varones).
- En las jornadas de formación realizadas en 2008, participaron 685 personas de centros públicos: 10 asesoras técnicas del MINED, 46 directivos de centros, 148 docentes, 222 estudiantes y 259 madres y padres.

- El personal de Fe y Alegría ha crecido, a partir de la creación de las coordinaciones regionales.

## 2. Mejor capacidad operativa y de incidencia

- Hemos ampliado nuestro trabajo educativo, acompañando a la escuela pública y con acciones educativas comunitarias.
- La creación de las coordinaciones regionales nos ha permitido estar más cerca de los territorios y comunidades donde están ubicados los centros educativos de Fe y Alegría.
- La mayoría de los centros educativos se relacionan con otros y en lo interno funcionan bajo los criterios de complementariedad y corresponsabilidad.
- Las maestras, los maestros, el personal directivo y técnico de Fe y Alegría, han participado en procesos de formación y actualización, que les ha permitido asumir en mejores condiciones el proceso de adecuación curricular, mejorar su desempeño en el aula y aportar sus conocimientos y experiencias en los TEPCes.
- El estudiantado participa en procesos de organización estudiantil y realiza acciones dentro de la comunidad.
- En los últimos cinco años, la capacidad de gestionar y ejecutar proyectos ha crecido. Hemos obtenido financiación de organismos multilaterales y bilaterales, tales como la UNESCO, el UNPFA, UNICEF, AECID, Ayuntamientos, entre otros
- Hemos ampliado temas de trabajo, sobre todo los relacionados con jóvenes: autoestima, liderazgo, organización estudiantil, medio ambiente, sexualidad y escuela de familia.
- Hemos ampliado nuestra relación con la empresa privada nacional.

## 3. Participación, gestión e incidencia

- Los resultados de los múltiples y diversos encuentros y espacios donde se conforma y forma el trabajo en red tienen una expresión concreta en el centro educativo. Es producto de una ardua labor, desde coordinarse con otras personas con concepciones y formas de trabajar muy distintas, hasta lograr que los directores, docentes y estudiantes descubran los beneficios de una gestión adecuada y los beneficios de coordinar esfuerzos con personas que tienen propósitos similares.
- Hemos logrado, con el Ministerio de Educación, coordinar y articular actividades en el marco de la enseñanza, entre ellas las reuniones de directores, eventos y concursos a los que convocan y en los Talleres de Evaluación y Programación. Los docentes y directores de Fe y Alegría participan activamente y algunos de ellos han sido seleccionados para actuar como coordinadores y facilitadores pedagógicos de los mismos. En general, los docentes de FyA tienen una destacada participación en los diferentes grupos de trabajo donde se ubican.
- En estos talleres se contempla que los docentes de escuelas estatales propongan a un “profesor de Fe y Alegría” para coordinar el trabajo de los grupos, para escribir las ideas, para exponer la tarea realizada o para dirigir una dinámica. A su vez, los estudiantes

participan en actividades convocadas por el Ministerio, como la campaña de alfabetización, jornadas ecológicas o la realización de censos. Hay docentes que forman parte del equipo de Consejería Escolar determinado por el Ministerio.

- Al relacionar y vincular a la red de Fe y Alegría a estudiantes, familias e instituciones educativas, hemos logrado construir propuestas educativas pertinentes, adecuadas a la zona en que se desarrollan y a las necesidades del contexto.
- Damos tiempo, recursos e ideas, para el funcionamiento ordinario y los procesos de planificación y evaluación del trabajo del CEAAL Capítulo Nicaragua. Participamos y aportamos recursos e ideas al Foro Educativo de Desarrollo Humano de la Iniciativa por Nicaragua. En ambas redes, en la organización de actividades formamos parte de los Comités Organizadores, Comisiones Metodológicas, así como expositores y moderadores de foros y eventos.

La gestión en red de la formación para la mejora de los procesos educativos y del trabajo con los estudiantes, ha significado mayor participación de todos y ha generado la solidaridad entre todos.

El compromiso de trabajar en red, conectados y articulados, está orientado a conseguir la mejora de la calidad educativa, ahí donde más se necesita: en el aula de clase.

Fe y Alegría **maximiza el impacto de su acción educativa**, debido a que cada una de las personas que forman parte de la institución, de uno u otro modo deja plasmada en sus actividades, en su forma de pensar y la de expresarse, el modo de proceder institucional. La propuesta y necesidad de trabajar con otros, de afirmar compromisos y corresponsabilidad, de formar redes como una estrategia adecuada de trabajar, de organizarse, de relacionarse y articularse con los demás, de ser líder, de intervenir en la comunidad, de mejorar la calidad de la educación.

Docentes y estudiantes de Fe y Alegría se han destacado a lo largo de los años recibiendo títulos de “Mejor docente” a nivel municipal, departamental y nacional, así como primeros lugares en Olimpiadas de Matemáticas, de Física y de Español. A su vez, los estudiantes han sido clasificados con notas muy buenas en los exámenes de selección para entrar en la universidad.

La evaluación del trabajo en red, está presente en los procesos evaluativos de Fe y Alegría. Cada vez que se evalúa el desarrollo de las actividades en los diferentes centros, el logro de objetivos propuestos, los principales problemas que se afrontaron, los aportes que estamos haciendo a la escuela pública y a las políticas educativas, tenemos presente el modo de proceder institucional. De forma constante ratificamos la necesidad de trabajar con otros, de articularnos, de complementarnos, de actuar de forma conjunta, de trabajar en red.

## 8. Experiencias significativas

Desde esta práctica, queremos destacar algunas experiencias y logros significativos:

1. **La escuela Belén**, fundada hace 32 años en una zona periférica de la ciudad de Estelí por las Hermanas Franciscanas de los Sagrados Corazones, apoyadas por Fe y Alegría. El centro educativo desde entonces se ha convertido en un “poblador más del barrio”. La dirección del centro, participa de las reuniones de la comunidad.

Esta escuela ha logrado incluir en las aulas de clases a niños en situación de riesgo. Cada año hay presión para que acepte a más niños que viven en el centro de la ciudad y otros de barrios más lejanos. Hay un “desborde” en la matrícula año a año que evidencia que brinda un servicio educativo de calidad. Ha logrado tejer una red de trabajo que ha llevado desde asfalto hasta agua potable a sus vecinos. Mantiene una buena relación con el hermano Colegio Nuestra Señora del Rosario, hace trabajo en red, que ha unido a sus diferentes docentes, realiza talleres de formación pedagógica y espiritual conjuntamente. Resultado de su comunicación e interconexión, los niños que se gradúan de sexto grado de primaria en Belén pasan becados a Rosario.

2. **El Núcleo Educativo Rural (NER) La Asunción-Fe y Alegría**, en la comarca Lechecuagogs, del municipio de León. Está formado por un centro educativo de secundaria, una escuela normal, dos centros educativos de primaria (bases) y seis centros satélites/irradiados (multigrado). El director/a del NER coordina el trabajo de todo el núcleo y funciona con un equipo directivo que integra a los/as directores/as de los centros bases. El director es un líder de la comarca y un punto de referencia para los habitantes y el desarrollo de los 16 sectores en los que está organizada.

El equipo directivo y los docentes de todas las unidades educativas del NER funcionan como una red coordinada por el Director, en ella se incluye a los estudiantes y sus comisiones de trabajo. En el NER funcionan todas las instancias recomendadas tanto por Fe y Alegría como por el MINED. Existe una dirección colegiada y se delegan funciones a partir de un plan común de trabajo de todo el Núcleo Educativo. La Dirección del NER ha logrado desarrollar un vínculo muy apropiado para el desarrollo de los procesos de la mejora de la calidad educativa con las autoridades del MINED. Por su trabajo es seleccionado como coordinador pedagógico de TEPCE.

Junto con la “red de gestión educativa” el NER es un punto de referencia o “centro de mando” de la comarca. En coordinación con los líderes comunales se logró llevar el agua a ciertos sectores de la comarca donde esto parecía un sueño y coordina la dirección de algunos proyectos agrícolas.

En el NER madres y padres de familia, los Consejos del Poder Ciudadano (CPC) de Lechecuagogs, la Unión de Agricultores y Ganaderos de la comarca (UNAG) el Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y social (CIPRES).

3. Resultado de los procesos de formación a la red de docentes facilitadores de Fe y Alegría hemos logrado establecer **un acuerdo de colaboración con el Ministerio de Educación para incidir en la mejora de la calidad educativa en 44 centros públicos**. Docentes y estudiantes de estos centros públicos se han integrado en la red de Fe y Alegría que se encuentra en los procesos de formación para la mejora de la calidad educativa y la participación.
4. **Técnicos, asesores y delegados departamentales del MINED** a nivel nacional, han sido **formados por Fe y Alegría** mediante talleres de formación en “habilidades para la vida”.
5. **Fe y Alegría es parte activa de redes y coaliciones por el derecho a la educación**. En foros educativos sobre incidencia en políticas educativas generalmente es invitada a inaugurarlos, abordar temas importantes, dar conclusiones o clausurarlos. Fe y Alegría Nicaragua representa a la Federación Nicaragüense de Colegios Católicos ante el MINED.
6. **La promoción en red de la informática educativa** se va desarrollando como un importante y potente recurso didáctico que los docentes utilizan para dinamizar los procesos en las aulas y para fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje y de gestión escolar.
7. El acompañamiento cotidiano a los procesos de mejora de la calidad educativa en cada centro educativo se organiza a partir de la estructuración de **cinco Coordinaciones Regionales que funcionan como cinco redes regionales**, en base a un territorio determinado, un plan de trabajo común y un equipo de trabajo funcional.

## 9. Principales retos a los que se enfrenta el trabajo en red

- **Agregar nuevos nudos**, o más nudos del mismo tipo, por ejemplo docentes o estudiantes. Requiere conciliar objetivos, metas, prioridades, tiempos (horas), espacios, otras dinámicas de trabajo y acciones concretas. También requiere nuevos recursos. Para lograr la participación de todas las personas e instituciones que deben ser parte de los procesos educativos, se requieren recursos financieros suficientes para comunicar, formar, movilizar y funcionar.
- **Mantener la motivación** para lograr la participación de las y los docentes. Un nudo importante lo constituyen las maestras y los maestros. En general, esta profesión no está suficientemente valorada socialmente ni remunerada económicamente.
- **Mantener la gestión en red** de los procesos educativos requiere de profesionales y técnicos dedicados a comunicación, la organización y ejecución de acciones que mantengan activa y articulada a la red.
- El trabajo en red, a diferencia de otra forma de trabajo, requiere de **mayor inversión de tiempo** para el desarrollo de los procesos y la obtención de resultados. Primero, hay que creer en la importancia del trabajo en red, hay que buscar consensos y la mejor forma de configurarlas con la participación pertinente de todas las personas e instituciones involucradas.

## 10. Lecciones aprendidas

- Hay que expresar de la forma más clara posible lo que cada quien espera lograr con su participación y hacer un análisis objetivo de lo viable de cada propuesta del trabajo en red. No siempre es tan fácil como parece. Hasta el momento sabemos lo difícil que puede llegar a ser ponerse de acuerdo en la conformación de redes (directivas, docentes, estudiantes); sin embargo, esto se resuelve con objetivos claros y comunicación fluida.
- Una red es una forma organizacional que combina los esfuerzos de organizaciones diferentes y autónomas, eventualmente también de personas individuales, en torno a objetivos compartidos. Hay algunos centros educativos que son anteriores a la fundación de Fe y Alegría pero han entrado en la “red” de forma voluntaria, conservan su autonomía excepto en la medida en que decidan concederla a la red y pueden salir con relativa facilidad.
- El trabajo en red promueve la autonomía funcional en los centros educativos y el compromiso para el logro de objetivos comunes que trascienden las paredes del centro. En la gestión de los procesos para la mejora de la calidad, se debe partir de las actividades acordadas y compartidas en la red, en donde cada centro y organización participante conserva su esquema organizacional y de gestión propio. Contribuye a la toma de decisiones colegiadas y la delegación de funciones.
- Las acciones para la mejora de la calidad educativa se realizan con mayor eficacia y eficiencia, cuando su organización y ejecución se articula en red e involucra a todas las personas clave.
- El desafío de lograr educación de calidad para todas y todos nos impone el trabajo en red. Las necesidades de nuestros centros son infinitas y si sumamos las de nuestros docentes y estudiantes se nos hacen casi imposibles de contar. Fe y Alegría no posee suficientes fondos para cubrirlas todas, por eso con la ayuda de quienes estén dispuestos a colaborar se puede avanzar en el cumplimiento de nuestra misión y visión. Se logra poco a poco, y se observan avances cuando los/as directores/as pueden decir: “No tenemos todas las condiciones, nosotras las hacemos”.
- No todas las instituciones, asociaciones o empresas están dispuestas a colaborar sin obtener nada a cambio, por eso debemos ser muy claros sobre cuál es el trabajo de Fe y Alegría, de igual forma hay que ser claros sobre los objetivos de los otros, para identificar la complementariedad y objetivos comunes.
- A partir de nuestra experiencia y capacidades, debemos saber escoger en qué y con qué red vamos a trabajar. Eso dimensionará nuestra capacidad de aporte. Sumado a ello, se deben asignar a las personas adecuadas para participar en una red determinada.
- Todas las personas que participan en una red específica deben de comunicar y compartir de forma fluida, los asuntos más pertinentes con relación a la red, en la que actúan representando a la institución, grupo o movimiento.

## Ventajas de trabajar en red

- Una red de trabajo es aquella en la que sabemos que podemos tocar en cualquier punto-nudo y siempre obtendremos una respuesta. Complementariedad y solidaridad.
- El impacto del trabajo en red es mayor que si se hace de forma individual. Eficacia y eficiencia.
- Se logra un nivel de organización mayor en el equipo. Es un sistema que delega funciones, lo que fomenta la responsabilidad de cada uno de los actores. Responsabilidad compartida.

## Condición para trabajar en red

El respeto y el dialogo como método, acompañado del consenso. El trabajo en red, precisa dedicar un poco más de tiempo a compartir visiones, lograr consensos, organizar actividades, así como a la gestión, organización y planificación de actividades, debido a que se trabaja desde más de un punto de vista.

# 11. Recomendaciones

## Para el trabajo en red desde nuestra experiencia

- Una red de trabajo es aquella en la que sabemos que podemos tocar en cualquier punto-nudo y siempre obtendremos una respuesta.
- Para el trabajo en red es básico lograr consenso acerca de la visión y misión de la red, así como de los objetivos a alcanzar y resultados a lograr.
- El trabajo en red es una estrategia, un modo de proceder institucional. Una manera de hacer las cosas, construir propuestas, desarrollar acciones con otros, aprender y aportar en relación con los propios miembros de la institución y con otros.
- La actividad, encuentro o jornada, entre quienes forman la red es fundamental para mantenerla operativa. Se deben elaborar planes de acción conjunta.
- La red debe servir para fortalecer la acción de quienes la conforman, pero también para convocar a otros a sumarse en función de causas y objetivos comunes.
- El trabajo en red debe suponer a las personas e instituciones, trabajar por nuevos y mayores desafíos. También el convocar y convencer a otros a sumarse a esas causas y nuevos desafíos.

- Es importante conocer las voluntades y capacidades de cada persona e institución que conforma la red, esto posibilitará la complementariedad y el sumar valor; adicionalmente permite hacer operativo el trabajo de cada nudo hasta convertirse en un todo, respetando la diversidad. Unidad en la diversidad permite a la red ser fuerte en cada uno de sus nudos.
- Al interior de la red es sano promover el análisis, el debate y la reflexión. Todas las opiniones importan. Las decisiones deben ser colegiadas, por consenso, respetando el disenso y las posiciones de la minoría.
- Se debe dejar constancia del trabajo en red, documentar la experiencia, compartir los aprendizajes, evaluar y tomar nuevos rumbos que hagan evolucionar la red y su trabajo.
- En el trabajo en red hay que considerar los “tiempos”, metas y prioridades de cada participante, hasta encontrar las prioridades comunes que den impulso al trabajo conjunto.
- La comunicación fluida y la transparencia del actuar de la red es principio y fundamento de la construcción del trabajo en red.

### **Para la gestión de la mejora de la calidad educativa**

- Invertir en la formación de equipos directivos, maestras y maestros.
- Desarrollar los procesos de formación desde la corresponsabilidad y el trabajo en red, promoviendo espacios de intercambio y comunicación entre docentes aprovechando las tecnologías de información y comunicación.
- Mejorar las condiciones socio-económicas y laborales del personal educativo.
- Motivar a los docentes a participar y organizar el trabajo en red, entre pares, como parte del modelo de gestión educativa participativa.
- Que el MINED reconozca el trabajo educativo que hacen otras instituciones.
- Promoción y creación en el Sistema de Educación Pública, de un movimiento de maestros investigadores, que desde su experiencia, investigan y reflexionan para la mejora de su práctica educativa en el aula.
- Finalmente, decir que la experiencia de Fe y Alegría – Nicaragua en torno a la Informática Educativa se ha convertido en un referente como experiencia que aporta mucho a la formulación de la política TIC de la Educación Básica y Media, impulsada por el Ministerio de Educación de Nicaragua.
- Que se fortalezca la gestión escolar a través de la puesta en funcionamiento de sistemas automatizados que agilizan los procesos administrativos – pedagógicos.

## Bibliografía

- Plan Estratégico de Fe y Alegría Nicaragua. 2001-2005 y 2006-2010.
- Proyecto Educativo. Fe y Alegría Nicaragua, 2006.
- La Pedagogía de la Educación Popular en Fe y Alegría. Documento del XXXIII Congreso Internacional. Asunción (Paraguay), 2002.
- Ideario Internacional de Fe y Alegría. Documentos de XV y XVI Congresos Internacionales. Mérida (Venezuela) y San Salvador (El Salvador), 1984 y 1985.
- Participación. Documento del XIX y XX Congresos Internacionales. Lima (Perú) y Quito (Ecuador), 1988 y 1989.
- Educación y Promoción en la nueva realidad Latinoamericana. Documento del XXV Congreso Internacional. Antigua (Guatemala), 1994.
- Programa de la Calidad Educativa de la Federación Internacional de Fe y Alegría. Programa Global de Fortalecimiento Institucional I y II.
- Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Nicaragua. 2009. <http://www.pndh.gob.ni/documentos/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20Humano%202008-2012-Nicaragua.pdf>.
- Políticas Educativas. MINED. 2007-2011.
- Propuestas de Modelo Global e Integral de Inclusión a la Educación Básica y Media, de la población excluida del sistema escolar. De Castilla Miguel, Ministro de Educación de Nicaragua. Mayo 2009.
- Informe de seguimiento de la EPT en el Mundo. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) 2009.
- INIDES. Datos de EMNV 2007.
- Planes de Mejora de los Centros Educativos de Fe y Alegría Nicaragua. 2007 - 2008.
- Informes de las Jornadas de Formación de Facilitadores, de docentes y de los Eventos de Investigación Acción. Fe y Alegría Nicaragua, 2007 - 2008.
- Informes de la Dirección de Informática Educativa. Fe y Alegría Nicaragua, 2007 -2008.
- Sistematización del proyecto Liderazgo Juvenil en Centros Educativo de Fe y Alegría y Centros Públicos. Fe y Alegría Nicaragua, 2008.
- Informes de avances de ejecución de Proyecto 23 y 24 financiados por AECID – Entreculturas. Fe y Alegría Nicaragua, 2008 - 2009.
- Análisis Económicos relativos a mayor inversión en educación. Adolfo Acevedo 2008 – 2009.
- Intercambio sobre el trabajo en red. Reunión de Directoras y Directores de Centros Educativos y Coordinadores Regionales de Fe y Alegría. – Julio - Agosto 2009.

**III.****Fe y Alegría Perú****Sistema de gestión de redes educativas rurales: una alternativa para la transformación y el desarrollo**

SANTOS RUGEL RIVERA



# 1. Después de 30 años, el desafío de la Educación Rural en Fe y Alegría

## 1.1. Características del medio rural en el Perú

En la década de los años ochenta y noventa que vivió el país, el Perú ha tenido una migración del campo a la ciudad como consecuencia de la violencia política. El campo se convirtió en el principal escenario de los abusos contra los Derechos Humanos que sufrieron los campesinos tales como: asesinatos, violaciones, torturas, levas, amenazas, etcétera. La población rural se encontró en una situación de indefensión frente a los abusos cometidos por los grupos terroristas así como también por las fuerzas armadas. A consecuencia de ello, la población huyó hacia las ciudades en busca de protección, seguridad y de medios de subsistencia. Es así, que ciudades como Lima, La Libertad, Arequipa, Huánuco y Puno incrementaron su población y funcionaron como focos de atracción para la industria y con ello, la mano de obra, de una u otra manera, recayó en la nueva población que habitaba la ciudad.

En la actualidad, aunque ya no existe esa situación de violencia, las poblaciones rurales no ofrecen oportunidades a los pobladores para que se desarrollen y emerjan de la situación de pobreza y abandono en que se encuentran, no sólo a nivel político y económico, sino también al nivel educativo, social y cultural. Por tanto, la situación que descubrimos hace referencia a una realidad rural que presenta el mayor índice de pobreza del país, y que no cuenta con servicios básicos como agua y luz (y servicios sociales) ni con buenas carreteras o medios de comunicación. Además, los ingresos con que cuenta la población son muy bajos y la sitúan en un nivel de auto subsistencia.

Estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática<sup>1</sup> (INEI) del Perú muestran que la diferencia entre lo urbano y lo rural radica en la situación de pobreza que vive la población peruana. Javier Escobal, Jaime Saavedra y Máximo Torero explican que la salud y nutrición, la educación y el saneamiento son indicadores que determinan el nivel de pobreza<sup>2</sup>. Según el INEI la pobreza en el 2002 afectaba al 53,4% de la población del Perú y la pobreza extrema al 24%. Pero la pobreza llegaba al 70% en zonas rurales (en comparación al 35% en las urbanas) y la extrema pobreza rural al 37% (en contraste con el 4% de la urbana)<sup>3</sup>. Además, el INEI señala que la concentración de la población en ámbitos rurales e al 75% y refleja grandes brechas sociales y desventajas en ámbitos de gran dispersión poblacional<sup>4</sup>.

1. <http://www.inei.gob.pe>.

2. Cfr. ESCOBAL, Javier, SAAVEDRA, J, TORERO, M. Los Activos de los Pobres en el Perú, Grade: Lima 1998.

3. Cfr. INEI, Encuesta Nacional de Hogares, 2003. En: La Nueva Ruralidad: Desafíos y propuestas. Lima, 2004, p. 36.

4. <http://www.inei.gob.pe>

Según la información estadística del Ministerio de Educación<sup>5</sup> (MED), de las 28.695 Instituciones Educativas (IE) públicas del país, 47,7% de IE se ubican en centros poblados menores, 64,7% de IE se encuentran en ámbitos rurales y dispersos. En ellas se ubica el 84% de familias pobres y el 95,45% de pobres extremas. El analfabetismo en el país es un problema en sí mismo y refleja la carencia de una cultura escolar en la familia que puede incidir en la calidad educativa que sus hijos e hijas puedan alcanzar. El MED señala que el 12,1% de la población peruana de más de 15 años es analfabeta absoluta, estando las 2/3 partes de ese porcentaje en el área rural, llegando el analfabetismo rural al 24,8%<sup>6</sup>.

## 1.2. Características de la educación rural en el Perú

### 1.2.1. Ciclos escolares en el sistema educativo peruano

El sistema educativo nacional del Perú establece que la escolaridad debe iniciarse a partir de los cuatro años de edad; sin embargo, la escolaridad para los niños y niñas de las zonas rurales del Perú se inicia generalmente con la educación primaria ya que no se cuenta con una partida presupuestaria ni con personal cualificado suficiente para educación inicial que está mal atendida. En el mejor de los casos, en las zonas rurales se cuenta con los Programas No escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI)<sup>7</sup> que se constituyen en un servicio de apoyo a la estimulación temprana de los niños y niñas menores de seis años. La consecuencia es que muchos niños y niñas rurales tienen su primer acercamiento a la escuela a los 6, 7 y 8 años con el hándicap añadido de un vacío total en su estimulación y desarrollo de habilidades básicas.

En el Perú, la educación inicial y primaria comprende actualmente seis grados de estudio, los mismos que se han organizado en cinco ciclos (los dos primeros ciclos correspondiendo a la estimulación temprana y a la educación inicial):

Ciclo	Grados de estudio	Edad óptima
I Ciclo	Estimulación temprana	Antes de 3 años
II Ciclo	Inicial	4 y 5 años
III Ciclo	1° y 2° grados	6 y 7 años
IV Ciclo	3° y 4° grados	8 y 9 años
V Ciclo	5° y 6° grados	10 y 11 años

5. <http://www.minedu.gob.pe>

6. Cfr. MÚJICA, Rosa María- GARCÍA, José María. Las niñas somos importantes. Experiencia de promoción y equidad de género en las escuelas rurales de Quispicanchi. Fe y Alegría: Lima 2006.

7. Los PONOEI están bajo la responsabilidad de animadoras que reciben un estímulo económico del Estado.

### 1.2.2. Tipología de Centros Educativos

El MED considera la cantidad de docentes que trabajan en las instituciones educativas primarias en función del número total de alumnos y alumnas y como un indicador para determinar el tipo de institución educativa:

Tipo de centro educativo	Características
Unitario	Labora un docente que se desempeña como profesor de todos los grados y asume a la vez la dirección del centro educativo.
Polidocente multigrado	Denominado simplemente multigrado. Laboran de dos a cinco docentes entre quienes se distribuyen los seis grados y la dirección del centro recae en un docente (director con aula a cargo).
Polidocente completo	Denominado polidocente. Es un centro que cuenta con seis docentes o más, cada uno responsable de un solo grado. La dirección es asumida por un profesor a tiempo completo.

En las zonas rurales, debido a la población dispersa, la inequidad de género en las matrículas, la fuerza laboral que representan niños y niñas en sus hogares, la poca expectativa que padres y madres de familia tienen de la calidad de los aprendizajes que la escuela ofrece y varios otros factores, encontramos que las escuelas unitarias o multigrado son totalmente mayoritarias porque el número de estudiantes no alcanza para el funcionamiento de una institución educativa polidocente. De las 28.695 IE públicas del país, 75% son unidocente o multigrado; es decir 21.300 IE donde enseñan 43.992 docentes y asisten 985 mil niños y niñas<sup>8</sup>.

### 1.2.3. Desempeño docente y calendario escolar

Actualmente, la educación rural en el país se encuentra en una situación de crisis que ubica al Perú entre los sistemas educativos más deficientes de América Latina, cuyo eslabón más bajo, definitivamente, es la escuela rural. Se trata de escuelas, muchas de ellas unitarias, que se ubican en lugares alejados, desligados y abandonados por completo por las autoridades educativas y políticas. En estos lugares, las clases escolares se inician después de lo oficialmente establecido<sup>9</sup> porque es frecuente que los maestros arriben a sus escuelas entre uno o dos meses después de la fecha establecida por el MED. Ellos deciden establecer su permanencia o no en sus centros de trabajo según la distancia y el tiempo que le demanda ir de su hogar a su escuela. Muchos de ellos invierten más de tres horas diarias en transporte público o caminando para llegar a la escuela; otros optan por quedarse en la comunidad rural toda la semana, siendo los días lunes y viernes los sacrificados ya que se toman algunas horas

8. <http://www.minedu.gob.pe>.

9. El sistema educativo establece 35 semanas de actividades académicas. Las clases se inician a principios de marzo para estar concluyendo antes del 25 de diciembre.

de estos días para ir a la escuela y para regresar a su hogar. En otros casos, los maestros optan por quedarse en las comunidades el mes completo porque sus desplazamientos les puede demandar uno o varios días (como en la selva y en la sierra por ejemplo) para ir a casa y regresar a la escuela.

#### 1.2.4. Infraestructura y equipamiento

Existen factores que intervienen en la crisis de la educación rural como la precariedad con la que se trabaja. Las aulas escolares han sido construidas a través del trabajo comunitario de la población, las cuales no tienen una adecuada dirección técnica y muchas de ellas quedan inconclusas. El mobiliario es insuficiente y el que tienen está deteriorado. Sólo por poner un ejemplo, comentar que los estudiantes no cuentan con suficientes carpetas, por lo que terminan compartiéndolas entre dos o tres alumnos.

#### 1.2.5. Formación docente y contexto educativo

Cuando Fe y Alegría comienza sus programas educativos rurales, encuentra la siguiente realidad: maestros con una formación pedagógica deficiente (no titulados), que no preparan sus clases y que muestran ausentismo en las escuelas; a niños que terminaban la primaria sin saber leer, que muestran una extraedad<sup>10</sup>, un acceso deficiente de las niñas a la escuela; padres y madres de familia con expectativa sobre la educación de sus hijos e hijas; una escuela inicial casi inexistente, con programas escolares que ignoraban el contexto en donde se ubica la escuela; y con unas condiciones de infraestructura, mobiliario, bibliotecas y equipamiento inexistente.

### 1.3. La Propuesta urbana de Fe y Alegría funcionaba, pero no teníamos una propuesta rural

Después de 30 años de presencia en el Perú, Fe y Alegría que, hasta ahora, se había desarrollado en Lima y ciudades del interior del país, decide incursionar en el ámbito rural porque en la década del 80 empezó a vivirse una situación de violencia en el país y las poblaciones de las zonas rurales fueron las que más sufrieron las consecuencias de casi dos décadas de violencia política. No solamente la muerte era parte de la cotidianidad de la población rural, sino que también, las políticas económicas, aplicadas en el país, excluían al campo de cualquier opción de desarrollo nacional.

Las zonas rurales del país representan los sectores más golpeados y excluidos de la sociedad, y la escuela rural reproduce una imitación mal hecha de la escuela urbana, porque las condiciones de lo rural son diferentes a las de la ciudad. En este contexto, Fe y Alegría asume un nuevo compromiso por la educación en el Perú, es decir "el nuevo reto será encontrar un

---

10. Entendemos por extraedad a los niños y niñas que participan en un grado de estudio que no es el que normalmente corresponde a los estudiantes de su edad.

sistema que funcione en las escuelas rurales del país. Diseñar y llevar a la práctica sistemas educativos adecuados a la realidad pluricultural, a veces bilingüe y siempre marginada, de las zonas rurales de la sierra, selva y costa del Perú<sup>11</sup>.

Se hace por lo tanto necesario e imprescindible *conceptualizar a la escuela rural en su propia identidad y dotarla de las metodologías y estrategias apropiadas para el aprendizaje de niños y niñas, para la capacitación permanente de los docentes, para generar escuelas significativas y, en consecuencia, prever en los presupuestos nacionales y regionales los medios económicos suficientes para que pueda funcionar eficientemente*. La escuela rural necesita encontrar referentes que la contextualicen, referentes diferentes a los referentes sociales, económicos, culturales, geográficos y familiares de la escuela urbana.

Frente a una realidad nacional que mostraba una generación de niños y niñas del campo que crecían con heridas profundas como consecuencia de la crisis social y política, Fe y Alegría interviene, en la medida de sus (limitadas) posibilidades, en la escuela rural y desea llegar a constituirse en un referente de educación de calidad para los que menos tienen. Así, el objetivo principal de esta nueva experiencia fue la construcción de un modelo de red educativa que funcionase para la escuela rural a fin de lograr calidad en la educación de los niños y niñas<sup>12</sup>.

Es así que se constituyeron sucesivamente cinco programas educativos rurales: Fe y Alegría No. 44 en Andahuaylillas, Cusco; Fe y Alegría No. 47 en la carretera Iquitos-Nauta; Fe y Alegría No. 48 en Malingas-Tambogrande, Piura; Fe y Alegría No. 54 en Moro-Pamparomás, Ancash; y recientemente, Fe y Alegría No. 72 en Pucallpa, Ucayali. Cada programa educativo rural<sup>13</sup> ha pasado por diferentes procesos, tanto a nivel de gestión institucional como pedagógico, con la finalidad de responder a las características y necesidades de la población rural. Así, desde el punto de vista curricular se han definido con claridad las competencias, habilidades y capacidades a desarrollar en los estudiantes, enfatizando temas tales como lo intercultural, la equidad, el medio ambiente, los Derechos Humanos y la vinculación con la producción.

Los programas de gestión de redes rurales en Fe y Alegría utilizan como referente, de la propuesta curricular, el diseño curricular básico del MED y lo contextualizan teniendo en cuenta las demandas, necesidades y problemas de la realidad rural. Al mismo tiempo, definen y formulan las habilidades que permiten al educando incorporarse y desenvolverse en su sistema socio-productivo local a la vez que ejerce su ciudadanía en plenitud.

El reto pasa por recuperar la dignidad del hombre y la mujer del campo, su idioma, su cultura, su cosmovisión y sus saberes; es decir, su vida misma. Esto implica peregrinar por un camino nuevo, porque ya no se trata de crear grandes colegios de más de mil alumnos, sino que la

---

11. FE Y ALEGRÍA. Fe y Alegría, forma hombres y mujeres para la vida y la paz. Fe y Alegría: Lima 1996, p.50.

12. Es importante subrayar las diferencias que existen en las diversas zonas rurales. No es lo mismo la "ruralidad" en la costa, que en la selva o sierra. También hay diferencias lingüísticas: zonas hispanohablantes y zonas con lenguas diferentes al castellano como lengua materna. Esta realidad obliga a no diseñar un modelo único de intervención para los sectores rurales.

13. Ver Anexo 1.

estrategia es agrupar al conjunto de pequeñas escuelas unitarias y multigrados ubicadas en un territorio (valle, cuenca, eje de una carretera, sector) y darle una direccionalidad al proceso educativo, involucrando, a la vez, a una comunidad educativa cuyas características son muy particulares debido al contexto donde se encuentran.

## 2. El planteamiento central: Una escuela rural que busca responder a la realidad

### 2.1. Mayor presencia de la escuela rural de Fe y Alegría que pretende romper con el modelo hegemónico nacional de escuela urbana

En un país como el Perú con una gran variedad cultural, lingüística y geográfica, no se puede (o no se debería) aplicar un mismo modelo educativo nacional, todavía menos de corte urbano. 30% de la población escolar vive dispersa en zonas rurales andinas, costeñas y de la selva y merecen una atención adaptada a su contexto. Los programas de educación rural de Fe y Alegría, conociendo la zona geográfica, la idiosincrasia de las comunidades con sus intereses y aspiraciones, los procesos locales y regionales, y las instituciones locales y regionales, con las que se puede tener alianzas estratégicas, propone una escuela rural que responda a la realidad.

Fe y Alegría se inserta en un espacio cultural y geográfico concreto que le permite diseñar una escuela rural que desarrolla un proceso de construcción conjunta de un proyecto educativo acorde al contexto rural donde participan todos los protagonistas: estudiantes, profesores, autoridades locales, padres de familia y comunidad en general. Para mejorar la educación rural, no basta rehabilitar la infraestructura, entregar paquetes escolares ni enviar profesores. La educación rural “no es una cifra estadística, sino un derecho que acerca al individuo a su desarrollo integral, y así debería entenderlo el Estado”<sup>14</sup>. Se trata de una escuela rural que parte de los saberes previos de los alumnos que han desarrollado muchas destrezas ligadas al ámbito rural en el que se encuentran y que responde a la diversidad de necesidades educativas buscando desarrollar las potencialidades personales de cada estudiante y con ello promoviendo experiencias educativas que le permiten un desarrollo integral<sup>15</sup>.

### 2.2. La escuela rural de Fe y Alegría es una red de escuelas que caminan juntas y da identidad

Los programas de educación rural de Fe y Alegría se definen como **redes de instituciones educativas** que comparten y desarrollan una propuesta educativa que se articula a los pro-

---

14. <http://www.desco.org.pe/desco-opina.shtml>.

15. Cfr. FE Y ALEGRÍA. Propuesta pedagógica de Fe y Alegría. Fe y Alegría: Lima 2003.

cesos de desarrollo sostenible del ámbito y de la región donde opera. Pero, ¿Qué es la red educativa? Es una unidad de gestión conjunta de un grupo de escuelas circunscritas en un espacio natural, donde hombres y mujeres han configurado un tipo de relación social, económica y cultural. Estas escuelas tienen características, demandas y necesidades semejantes, permitiendo una visión compartida del desarrollo local y regional y de las capacidades requeridas para ser gestor del mismo.

Cada programa rural se constituye en una red de instituciones educativas que está acompañada y dinamizada por un **equipo** central, liderado por el **director o directora** general de la red designado por el Director Nacional de Fe y Alegría. Además, forman el equipo pedagogos y técnicos o ingenieros de la especialidad de agropecuaria, quienes responden a ejes prioritarios, como:

- El modelo de gestión en red.
- La formación, capacitación y seguimiento permanente de los docentes de la red.
- La formación en valores.
- La educación técnica productiva: valoración del medio ambiente con el cual el medio rural tiene una especial compenetración.
- La mejora de las condiciones materiales de la escuela (infraestructuras, mobiliario, etc.)
- El desarrollo de estructuras curriculares diversificadas.
- El desarrollo de capacidades para el trabajo y elaboración de materiales educativos: investigación permanente de la realidad y condiciones de vida locales.
- Capacitación y relación permanente con los padres y las madres de familia.
- Desarrollo de los principios de los derechos humanos, equidad de género, ciudadanía y cultura de paz.
- Condiciones de salubridad de los niños y las niñas.
- En algunas de las redes, la educación bilingüe intercultural.

La red se compone de 25 a 30 escuelas y sus respectivas comunidades educativas (profesores, alumnos, padres y madres de familia). Estas tienen una propuesta educativa común que se implementa conjuntamente, potenciando fuerzas y tratando de aminorar debilidades. Se estimulan, se retan, se reúnen para revertir el retraso acumulado por la educación rural, y con ello trabajar en conjunto y no quedarse en solitario en una realidad tan dispersa y lejana como es la ubicación de las escuelas rurales. De esta manera, las escuelas, sus profesores y la comunidad ya no se sienten aisladas, ni abandonadas; al contrario están acompañadas por un equipo dinamizador que les permite integrarse, romper la monotonía de lo cotidiano. Además, sentir el acompañamiento, compartir las exigencias y experimentar las visitas en el aula es un estímulo para brindar una educación de calidad y con ello perder la tentación para la dejadez y el abandono de la escuela frente a la ausencia de autoridades de los órganos intermedios de educación.

La fuerza de la identificación con el movimiento y su propuesta educativa es el sustento del sistema de gestión de la escuela rural que tiene como centro la mística de Fe y Alegría expresada

en el Ideario<sup>16</sup> y que se renueva y adapta a la realidad geográfica en donde se encuentra la red. Fe y Alegría no es una “camisa de fuerza” sino el aprendizaje de la libertad y de la autonomía para recrear una propuesta nacional en cada contexto regional. Se tiene una identidad común que se va forjando y fortaleciendo en un esfuerzo por crear juntos una propuesta educativa contextualizada y un modelo de gestión que orienta, comparte, evalúa y celebra.

### 2.3. La escuela rural de Fe y Alegría: una escuela atrayente

Lo que hace a la escuela rural de Fe y Alegría atrayente, para los estudiantes y la comunidad, es el conjunto de aspectos tales como: la motivación y el buen trato de los docentes, el clima institucional, los aprendizajes apreciados por los alumnos, la infraestructura adecuada, el ornato y limpieza, y el equipamiento. Además, es atrayente porque el equipo de gestión de la red elabora su plan de capacitación y acompañamiento a los maestros y maestras teniendo en cuenta su perfil real y las necesidades de formación. Sin maestros y maestras todo lo demás corre el peligro de derrumbarse. Por ello, intentamos hacer de nuestras instituciones educativas rurales escuelas “agradables”, “lúdicas”, “atrayentes” donde los niños y niñas se sientan contentos, acogidos y respetados.

**a) Direccionalidad en la capacitación:** Cada uno de los programas educativos rurales propicia una direccionalidad<sup>17</sup> desde las varias formas de capacitación en las que se han conjugado diversas perspectivas y posibilidades. Las capacitaciones son espacios donde se reelaboran los carteles de contenidos y la programación anual. Entre los principales temas que se privilegian en las capacitaciones están: a) diversificación curricular, b) programación anual y de corto plazo, c) interculturalidad, d) nuevos enfoques pedagógicos, e) metodologías activas en comunicación integral, lectoescritura, lengua materna y transferencia al castellano, pensamiento lógico-matemático, etcétera, g) sistema de evaluación, h) formación humana y personal, i) proyectos educativos de red, y j) la apropiación de la Propuesta Educativa de Fe y Alegría y los lineamientos para la propuesta rural.

**b) Visitas de acompañamiento:** El acompañamiento y seguimiento en aula es una de las mejores prácticas y es la piedra angular para la consolidación de la propuesta de trabajo en red. Se garantiza un acompañamiento permanente y calificado a cada escuela y a cada maestro de la red. Con el seguimiento a los docentes y las escuelas, se consolida lo aprendido en las capacitaciones y se mantiene viva la motivación estimulando el trabajo. Cada equipo pedagógico visita las escuela todos los meses para observar las clases, participar en la vida del aula, dialogar con los maestros, niños y padres de familia, compartir la vida cotidiana del maestro y la escuela, y evaluar el trabajo que se va realizando en equipo. Solamente acompañando el desarrollo y la implementación de las propuestas es donde se descubren las necesidades que existen para mejorar la incidencia, la intervención, los aprendizajes producidos, y así comprometerse con los logros de los objetivos de la red rural.

---

16. El Ideario de Fe y Alegría es el conjunto de valores, principios ideológicos que orientan la acción educativa de Fe y Alegría en el Perú. En: Fe y Alegría 30 años al servicio de la educación. Fe y Alegría: Lima 1996.

17. A través de políticas, acompañamiento, capacitaciones, seguimiento, ayudamos a que esos lineamientos se hagan vida.

**c) Atención a las condiciones escolares:** La atención a las condiciones escolares para la “educabilidad” de niños y niñas que posibilitan un mejor aprendizaje es fundamental. Por ello, en la medida de las posibilidades, se han hecho aulas nuevas y se han reacondicionado muchas otras que ya existían. También se ha construido pequeñas casas para los maestros con su mobiliario respectivo y se han mejorado el servicio de agua a muchas escuelas. Además, se ha podido mejorar la dotación de mesas para docentes, armarios, útiles escolares, bibliotecas de aula, lo que ha contribuido a una mejora de las condiciones educativas sin las cuales no es posible mejorar la calidad educativa.

#### **2.4. La red tiene una propuesta educativa común y propicia una direccionalidad**

El objetivo central de los programas educativos rurales radica en contribuir a la mejora de la calidad educativa en los niveles de educación básica regular y de educación técnico-productiva. Así, la oferta educativa está orientada por ejes de intervención que hasta ahora se consideran válidos<sup>18</sup>. A partir de los ejes de intervención, cada red tiene como reto la formulación de su proyecto educativo institucional común, coherente con la misión institucional de Fe y Alegría, con los lineamientos de la política educativa y, sobretodo, en correspondencia con los intereses, potencialidades y problemáticas de las comunidades involucradas.

La red de Fe y Alegría propicia una direccionalidad<sup>19</sup>, motiva y acompaña al conjunto de escuelas rurales. Da una visión compartida de los objetivos institucionales y permite definir los perfiles de los profesionales de la red. Por ello, el trabajo eficiente, el manejo racional de los recursos y el acabado en los productos han contribuido a hacer de la red una institución seria que consigue resultados y dinamiza en forma permanente a maestros dispersos en comunidades con una realidad socio-económica que tiene características comunes.

El equipo de gestión de la red es autónomo, responsable del funcionamiento de la red, y usa metodologías y estrategias para la mejor marcha del trabajo. Entre las responsabilidades que se tiene están:

- El proceso de selección de los docentes y la sustentación de los cuadros de asignación de personal ante las comisiones de la Dirección Regional de Educación de sus respectivas regiones.
- La capacitación y monitoreo de los docentes en el aula y de los directores de las Instituciones educativas.
- La gestión centralizada de diversos asuntos ante otras instituciones garantizando la presencia de los docentes en sus respectivas escuelas.

---

18. Ver los indicados en el apartado 2.3.

19. Desde el Ideario y la propuesta educativa de Fe y Alegría, cada programa educativo rural establece, con sus equipos pedagógicos y administrativos, lineamientos que orientan la acción educativa de cada una de las escuelas rurales.

- La evaluación de la marcha de las mismas y la toma de decisiones en coordinación con los directores.
- La promoción de actividades creativas y motivadoras para fortalecer la identidad y movilizar a la comunidad educativa.
- La coordinación con las autoridades locales y regionales para mejorar las condiciones educativas en los caseríos.

### 3. Valoración

Al incursionar en la educación rural, Fe y Alegría del Perú pretende romper los esquemas de una escuela uniforme en un país pluricultural y multilingüe, y con ello revertir las deficiencias en la educación rural; asimismo, pretende construir y ofrecer un modelo de gestión en red de la educación rural en el país.

Desde el MED se formaron los Programas Educativos Rurales, lo que significó una inversión importante en recursos humanos y materiales, en tiempo y energía para organizar éste modelo y “colocarlo” en la educación pública. No obstante, estos programas, que comenzaron como una verdadera descentralización de la educación en el Perú, no se convirtieron en redes en el área rural del país ni produjeron efectos, ni cambios significativos en la calidad de la educación rural<sup>20</sup>. En cambio, el trabajo en redes educativas propuesto y diseñado por Fe y Alegría, es un modelo de gestión que funciona en el ámbito rural y debe ser considerada como una verdadera descentralización de la educación, porque los actores son los entes principales para que funcione de una manera efectiva.

Para los fines de este documento se combinaron las informaciones cualitativas y cuantitativas: a) revisión del material en cada programa educativo rural; b) reuniones de trabajo y evaluación con los equipos pedagógicos de cada programa educativo rural; c) observación y visita a cada programa rural; d) pruebas de habilidades; e) evaluación de funcionamiento de cada programa rural. Se realizaron grupos de trabajo y de evaluación con los principales actores vinculados al programa buscando obtener la información necesaria para la sistematización de los Programas educativos Rurales de Fe y Alegría del Perú.

#### 3.1. Logros

Los programas educativos rurales de Fe y Alegría han adelantado algunas mejoras del sistema educativo peruano, dándole un matiz propio a los cuales el MED podría mirar como una propuesta importante para la educación rural en el país. Nuestra propuesta de trabajo “en red”, ha

---

20. Entrevista al Prof. Daniel Arirama Silvano quien trabajó en el equipo de redes rurales de Loreto y trabajó el reglamento de las redes educativas rurales. Actualmente, trabaja en el Programa Educativo Rural Fe y Alegría No.47 de Iquitos.

incidido y se ha convertido en política pública, de forma que el propio MED está fomentando la articulación en redes de las escuelas cercanas geográficamente.

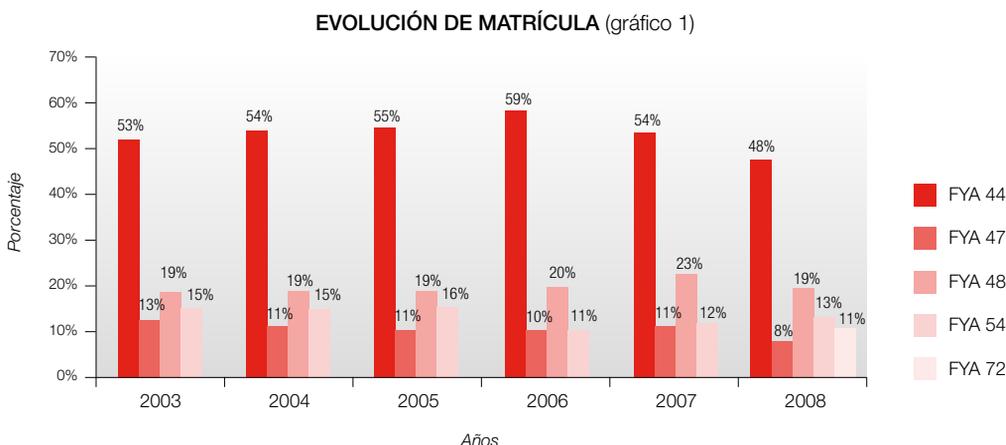
Los logros señalados, a continuación, son etapas de un proceso que involucra a toda la comunidad educativa. Cada logro ha representado en su momento (y sigue significando) el “plus” marcando la diferencia con otras escuelas públicas rurales no administradas por Fe y Alegría.

### 3.1.1. Incremento de las horas efectivas para el trabajo escolar

Las causas que nos permiten lograr que los docentes permanezcan el tiempo que les corresponde en su institución educativa son: el compromiso y responsabilidad de los profesores, la constante preocupación de los padres y madres de familia por su escuela y las visitas constantes del equipo de gestión de la red. Además, la adecuada planificación académica y de gestión y la asesoría permanente a los docentes conducen a tener un incremento de las horas efectivas de clase evitando así dejar las clases por actividades secundarias.

Sin embargo, en algunas instituciones educativas encontramos directores que tienen aula a cargo, que deben compartir responsabilidades con el director de la UGEL en las gestiones y que esto les demanda ausentarse de la escuela. Ausencias habituales en las instituciones educativas públicas rurales son: tres días mensuales para que los profesores cobren sus sueldos, asuntos no justificados, visitas inter-escuelas que se multiplican para “devolver” mutuamente el favor, actividades no pedagógicas en horario escolar, ensayos para desfiles de fiestas patrias y ausencia del director con aula para “gestiones”<sup>21</sup>.

El gráfico 1 nos muestra la evolución constante, a lo largo de estos años, de la matrícula en cada red educativa rural.



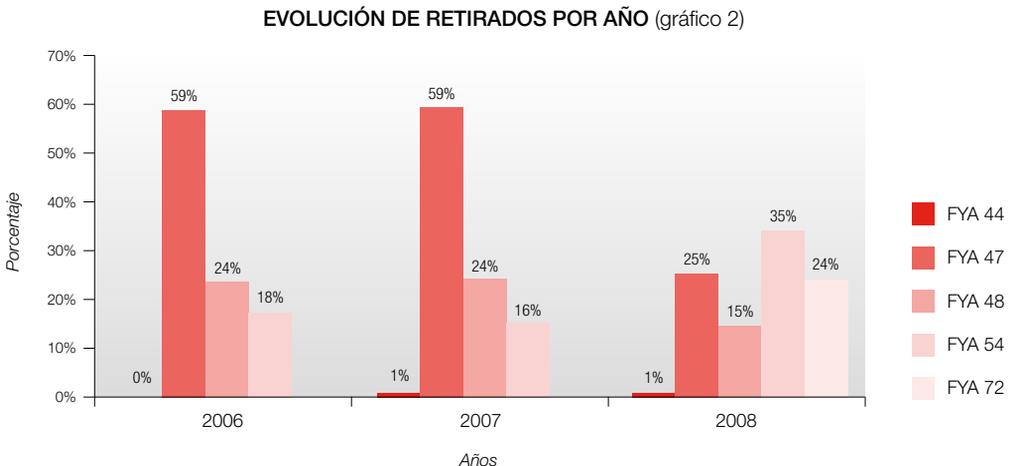
21. Algunas de estas ausencias tradicionales han sido ahora reguladas por el Ministerio de Educación para evitar pérdidas de horas. En el Anexo 2 se muestra el Acta de Verificación del personal de los Programas Educativos Rurales.

### 3.1.2. Reducción de la tasa de deserción y ausentismo

Aunque aún esté presente el reto de lograr que desaparezcan los indicadores de deserción y absentismo escolar, es importante destacar que se ha avanzado significativamente en la reducción de estos índices<sup>22</sup>. Entre los factores que favorecen esta realidad se observa que:

- Los profesores cumplen las disposiciones para la matrícula escolar y el inicio de clases sin retraso alguno.
- No existe abandono de clases. En el peor de los casos los profesores pierden un día útil para el cobro de sus haberes cuando deben desplazarse más de 8 horas de camino.
- Las actividades o sesiones de aprendizaje son más atractivas por el uso de metodologías apropiadas para los alumnos, en particular donde corresponde el uso del idioma materno.
- Mayor credibilidad por parte de los padres de familia y de la comunidad respecto al trabajo de sus profesores.
- Mayor organización comunitaria y compromiso de la comunidad respecto a la mejora de su centro educativo.

El gráfico 2 señala la evolución mínima del porcentaje de estudiantes retirados en cada una de las redes educativas rurales.



22. En la zona rural es significativa la demanda existente que tienen los centros de secundaria de las redes educativas rurales porque generan una gran motivación en los estudiantes para concluir su primaria en las escuelas de la red. Los centros secundarios son: San Ignacio de Loyola, Fe y Alegría No. 44 de Andahuayllillas; El Milagro, Fe y Alegría No. 47 de Iquitos; y María Teresa, Fe y Alegría No. 48 de Malingas.

### 3.1.3. Mejora del desempeño del trabajo docente: formación y acompañamiento permanente

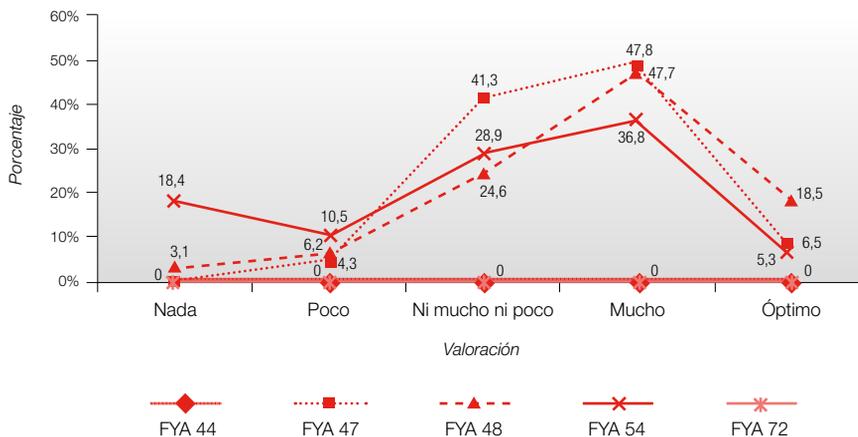
Normalmente en zona rural, los órganos intermedios del MED no se hacen presentes por el difícil acceso y la lejanía de las escuelas. En cambio, en la red hay un equipo encargado de realizar capacitaciones y seguimiento permanente lo que nos permite conseguir que los docentes sean capacitados y actualizados constantemente a nivel pedagógico: manejo de instrumentos de programación y evaluación, diseño y elaboración de materiales educativos; así también en aspectos de formación personal y compromiso como profesional.

De esta manera, los docentes están abandonando prácticas tradicionales de enseñanza vertical por un proceso de aprendizaje centrado en el estudiante, aplicando estrategias personalizadas, cooperativas y flexibles según las características del grupo de alumnos. Esto se ve reflejado en la preparación que tienen los maestros de sus materiales de apoyo, en la ambientación del aula y en el uso de diversos recursos metodológicos.

En cada uno de los programas educativos rurales hay un acompañamiento del nivel pedagógico vs supervisiones “administrativas” (poco frecuentes o inexistentes) del Estado, que se preocupan exclusivamente por el cumplimiento de normas externas, que tienen su importancia, pero no evalúa el desempeño de maestros ni los resultados de aprendizaje.

En el gráfico 3 podemos ver el impacto del seguimiento y de la capacitación que tiene el equipo pedagógico de la red con los docentes de las escuelas rurales:

**PERCEPCIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS HABILIDADES DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES** (gráfico 3)



### 3.1.4. Producción de material educativo acorde a la realidad

La gestión en red permite que las escuelas elaboren recursos didácticos comunes que son utilizados para varias escuelas. Así, la acción pedagógica que se viene desarrollando, desde la gestión de cada red rural, se sostiene en la producción y distribución de una importante cantidad de material impreso y de otros materiales confeccionados según las necesidades. Básicamente:

- a) Los que están dirigidos al profesor como material de apoyo.
- b) Material de uso de los alumnos.
- c) Materiales dirigidos a padres y madres de familia.
- d) Publicación de experiencias e investigaciones con el fin de incidir en otras escuelas y ámbitos.

## 3.2. Efectos e impacto de las redes rurales de Fe y Alegría

### 3.2.1. Autoestima del docente y recuperación de su papel como promotor del desarrollo

La mayoría de las veces no suele subrayarse suficientemente lo importante que es para el docente el trato personalizado. Por ello, la gestión en red hace sentir al maestro que tiene una función social que va más allá de los muros de la escuela y que le valoran. Además, estimula al docente a cumplir su rol ya que le ofrece un marco referencial, un espacio de reflexión, de evaluación y de estímulo que le lleva a tener una mayor conciencia de su rol como docente; es decir de ser agentes dinámicos de las comunidades donde laboran. Les toca animar a la comunidad educativa y a la población local para asumir iniciativas creativas en bien de la comunidad ya que eso beneficiará, por un lado, a los niños y niñas que acuden a la escuela y, por otro lado, promoverá y fortalecerá una conciencia comunitaria que favorezca el desarrollo de la comunidad. Ejemplo de ello son algunos profesores jóvenes que se han apropiado de la problemática de la comunidad y luchan con sus autoridades en búsqueda de soluciones.

### 3.2.2. La alegría de ir a la escuela (cambios en estudiantes)

Desde el día a día, con las visitas de acompañamiento y seguimiento, y en el trabajo con la comunidad educativa, podemos observar que cada uno de los programas educativos rurales posibilita a los estudiantes ensanchar el espacio reducido de su comunidad y de la escuela para encontrarse con otros. Todos asisten a la escuela con alegría porque saben que encontrarán a unos maestros presentes en ella y a otros estudiantes que desde lugares lejanos llegan a estudiar y con quienes comparten una convivencia democrática en donde niños y niñas son iguales y pasan de ser espectadores a ser protagonistas.

### 3.2.3. Inexistencia de prácticas habituales de corrupción

Una gran dificultad en la educación rural es conseguir una plaza de contrato de trabajo en la escuela. Para conseguirlo, es común en los maestros llegar a situaciones de corrupción y de soborno al director de la escuela. Con la presencia de Fe y Alegría, y después de un proceso de selección, se va logrando que los contratos de trabajo se consigan por mérito propio.

### 3.2.4. Incorporación de la cultura y el sistema productivo local en la estructura curricular

La escuela rural parte de la realidad; es decir, conoce las características, necesidades, intereses y problemas de los pueblos y las personas, así como su experiencia de vida, sus posibilidades y limitaciones y las características del contexto socioeconómico y cultural en que se desenvuelven. Todo esto es tomado por los maestros quienes trabajan competencias que fortalecen el conocimiento y valoración de la cultura propia de la zona, y por los estudiantes quienes desarrollan de manera eficiente proyectos productivos en la escuela. Esto indica que los niños y niñas no están recibiendo un tipo de educación desvinculada de su realidad como muchas veces se quiere hacer creer; sino que, al contrario, existe variedad de temas, contenidos, historias locales, fiestas costumbristas, experiencias que son llevadas a la escuela contribuyendo a la formación de una conciencia local y regional, compromiso con su realidad que parte de la valoración de lo propio.

### 3.2.5. Fortalecimiento del tejido social de la comunidad

La gestión en red se crea alrededor de un espacio geográfico en proceso de articulación que se fortalece en torno a la educación, y que dinamiza la reconstrucción del tejido social de la comunidad. Además, la red ayuda a que la escuela rural sea apreciada por parte de la comunidad. Es decir, la comunidad asume como parte de su responsabilidad la tarea de involucrarse directamente en la mejora de la educación de su localidad por medio de las faenas comunales o en la evaluación del profesor asignado para su escuela. En el modelo del sistema educativo formal lo asume la asociación de padres de familia; en cambio en las comunidades donde interviene Fe y Alegría esta tarea es asumida por la propia población organizada que, junto a su maestro y su escuela, trabaja por el bien de la comunidad.

### 3.2.6. Trabajo en derechos humanos y equidad de género en la escuela rural

El sistema de gestión en red propuesto por Fe y Alegría se sustenta en la convicción del rol que cumple la educación en la conquista del derecho a la igualdad. Por ello, decide responder a la gravedad de la situación y elabora una propuesta de intervención educativa eficiente que no sólo retenga a las niñas en la escuela, sino que, al mismo tiempo, demuestre que las niñas, pobres y marginadas, pueden lograr el desarrollo de competencias personales y educativas de alta calidad.

Fe y Alegría No. 44, en alianza con el Instituto Peruano de Derechos Humanos y la Paz y auspiciado por la Fundación Ford, ha desarrollado un conjunto de actividades como crear, validar e implementar materiales específicos para niños y niñas, madres y padres y para el trabajo con los propios maestros. Ha implementado propuestas metodológicas de intervención específicas para cada sector de intervención. Ha producido juegos, videos, afiches, cuadernos de trabajo y guías didácticas con marcos conceptuales y propuestas pedagógicas que, de manera sencilla, ayudan a incorporar estos temas en todo el currículo escolar. Ha elaborado y puesto en práctica un plan de acompañamiento, monitoreo y evaluación del proceso y de los resultados que ha resultado altamente exitoso, entre otras:

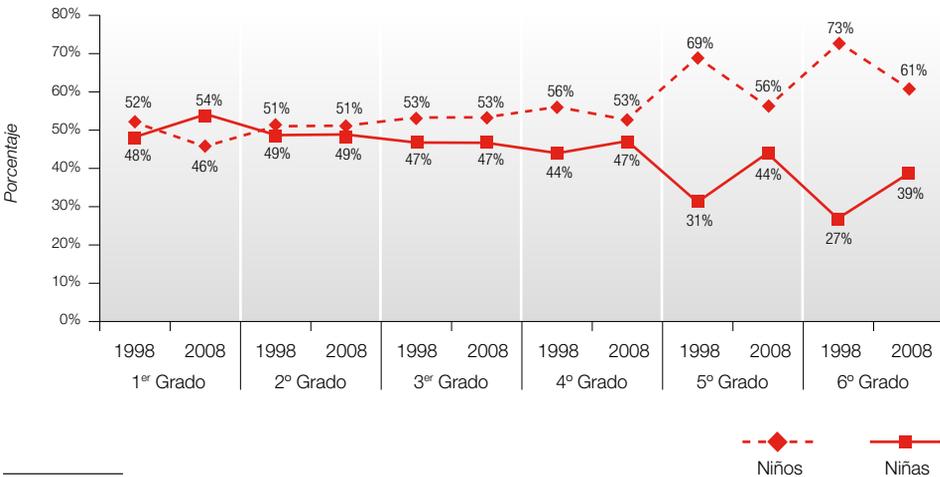
- Para medir los avances, se tienen algunos indicadores, como:
- Equidad de género en las matrículas.
- Porcentaje de años estudiados.
- Extraedad acumulada.
- También los resultados de aprendizaje anual de todos los alumnos.

El mayor número de niñas excluidas del sistema educativo proviene de familias de extrema pobreza del área rural. Así, mientras 5 de cada 100 niñas no extremadamente pobres asisten a la escuela, en situación de pobreza extrema esta cifra se duplica. “En el área urbana la media de estudios de los hombres es de 9,3 años, ligeramente mayor que la de las mujeres que es de 8,1 años. En el área rural la brecha es mayor, así tenemos que la media de estudios de las mujeres es de 2,9 años frente a 4,7 años en los hombres”<sup>23</sup>.

Debido a las condiciones de dispersión y distancia de las comunidades rurales y las dificultades para que las niñas se desplacen a otros poblados para estudiar, sus posibilidades de recibir educación dependen de la escuela que existe en el lugar. “Un tercio de las niñas rurales ingresan a 1° de primaria con uno o más años de atraso. Al existir el problema de extraedad que se agrava por los niveles de repetición y retiro, se reduce la posibilidad de completar la primaria que abandonan a partir de 3° y 4° grado”<sup>24</sup>.

El gráfico 4 muestra que en el periodo de intervención de Fe y Alegría No. 44 de Cusco, se ha experimentado un cierre en la brecha de la matrícula, teniendo en cuenta que las niñas sufrían una discriminación mucho mayor que la actual. Se puede decir que en los tres primeros grados se alcanzó la normalidad, mientras que en 4°, 5° y 6° la brecha todavía es significativa sobre todo en el 6° grado, lo que incide en el paso de niñas a la Secundaria.

**TENDENCIAS COMPARATIVAS EN PORCENTAJES EN LAS MATRÍCULAS DE NIÑOS Y NIÑAS. AÑOS 1998 Y 2008 (gráfico 4)**



23. MÚJICA, Rosa María- GARCÍA, José María. Op. Cit., p. 60.

24. Ibidem.

### 3.3. Un modelo de gestión en red de la educación rural

Los programas de educación rural de Fe y Alegría son referentes para la educación rural en cada una de las regiones donde se encuentran: Cusco, Loreto, Piura, Ancash y Ucayali. Desde el año 1995 en que se inició el Programa Educativo Rural Fe y Alegría No. 44 hasta el año 2008 en que se inició el quinto Programa Educativo Rural Fe y Alegría No. 72, se ha construido en cada región un modelo de gestión en red con un promedio de veinticinco a treinta instituciones educativas rurales ubicadas en otros tantos centros poblados rurales, llamados comunidades en el Perú.

El modelo de gestión en red es adecuado para el medio rural donde hay escuelas dispersas que tienden a aislarse, maestros descontrolados, desmotivados por la lejanía y abandono de las escuelas. Por ello, la oficina central de cada red educativa rural se constituye en una estructura intermedia de soporte, de seguimiento y acompañamiento que valora el rol del docente ayudándole a cumplir sus funciones. La gestión en red establece vínculos especiales entre los maestros, que va más allá del trabajo docente, facilitando la formación de grupos interaprendizaje y de preparación en conjunto de unidades de aprendizaje. Esto ayuda a trabajar de la mejor manera en bien de la formación y educación de los estudiantes de las zonas rurales, y permite tener una presencia real en la región generando líneas de trabajo y con ello mejorar la calidad educativa de las zonas rurales que son los lugares más olvidados del país. El trabajo en red es un soporte mutuo que genera mística y propicia espacios de encuentro de las escuelas y sus profesores en una realidad alejada y distante de la ciudad.

Las visitas que realiza cada equipo pedagógico al profesor en su aula dan existencia a la escuela, comprueban la presencia o no del maestro y permiten que el vínculo que se establece con la comunidad haga que los padres y madres de familia sean parte de la dinámica, ya que son ellos los que controlan la presencia del maestro y denuncian las ausencias como también deciden la permanencia o no de éstos. La gestión en red permite a la escuela rural responder a las condiciones concretas de su ámbito y a las exigencias administrativas de los órganos intermedios del MED. Se ha consolidado un equipo de dirección, coordinación y una comunidad docente con conciencia de red que limita pérdidas de tiempo, porque se asumen gestiones en común y se generan instrumentos de gestión comunes, ya que es el equipo coordinador de la red el único interlocutor frente a los órganos intermedios del MED.

La lectura de la realidad nos ha exigido adaptar cada modelo de red rural a las cinco realidades diferentes con resultados favorables, con logros específicos, pero sobre todo con resultados comunes y semejantes que permiten revertir deficiencias y anomalías de la educación rural. Esto es posible en la medida en que existe un equipo de gestión de red con voluntad y capacidad de gestión para construir un buen equipo de trabajo con mejores docentes. Asimismo, esto es posible gracias a la ayuda que proviene del Estado pero, la mayor de las veces, de la responsabilidad social nacional e internacional.

## 4. Lecciones aprendidas en la gestión en red

### A nivel pedagógico

- La diversidad geográfica y cultural del país demanda una adaptación creativa y la búsqueda de modelos diferentes al propuesto por el MED que ofrece una educación rural pensada única y exclusivamente para una realidad urbana y costeña.
- En cada zona rural y de migración permanente, los estudiantes evidencian una gran diversidad de niveles y, además, sin relación con el grado que cursan, obligando a sus profesores a imaginar estrategias que respondan a esta realidad y faciliten el logro de las habilidades básicas.
- La práctica de la equidad de género en la escuela tiene incidencia a nivel personal y familiar.
- Una buena educación inicial es determinante en la formación del estudiante, especialmente cuando no hay en la familia un estímulo adecuado para determinados aprendizajes básicos.
- Una sólida formación personal que incentive la práctica de valores es insoslayable y exige ser trabajada explícitamente
- El trato personalizado y amable que se procura tener en la red potencia las fortalezas del maestro, supera sus limitaciones, y es un factor que contribuye, partiendo de sus necesidades, a mejorar sus capacidades.
- La amabilidad y el cariño de los docentes favorecen y promueven un aprendizaje efectivo, de confianza y mayor comunicación en los estudiantes.
- Los estudiantes tienen múltiples conocimientos y habilidades relacionados con su entorno y su cultura que constituyen un potencial por desarrollar en los procesos de enseñanza aprendizaje en la escuela.
- La diversificación curricular contextualizada con actividades diferenciadas y adecuadas a la progresión del nivel de desarrollo cognitivo y los aprendizajes de los alumnos es apropiada para suscitar aprendizajes significativos en las escuelas unidocentes y multigrado.
- Difícilmente se pueden conseguir resultados sin una programación anual que explicita los logros realmente alcanzables partiendo de la realidad, secuenciados en logros parciales y medibles a corto plazo.

### A nivel del sistema de gestión en red

- La gestión en red de escuelas rurales es un factor integrador de las comunidades involucradas. Para ello, es imprescindible el trabajo permanente con la comunidad que es lo que permite acabar con el imaginario de dependencia y oportunismo que muchas veces está inscrito en la sociedad, por una cultura de construcción conjunta de una visión real de desarrollo que toma en cuenta las potencialidades y debilidades de la población.

- En zonas de hábitat disperso, con pequeñas escuelas, el trabajo en red con un equipo dinamizador es una estrategia que permite dinamizar, romper el aislamiento, fortalecer la vida institucional, abrir horizontes, innovar. En este sentido, la gestión en red es especialmente motivadora para las instituciones educativas unidocentes y multigrado.
- El modelo de red es replicable en tanto se aplique a un ámbito con características semejantes que permita contextualizar los instrumentos de gestión pedagógica e institucional y, sobretodo, permita tener un proyecto educativo que se enmarque en el plan de desarrollo local y regional.
- La mayoría de los padres y madres de familia están convencidos de la importancia de la educación y de su necesidad para que sus hijos e hijas tengan mejores condiciones de vida que ellos y ellas. Así, a mayor estímulo e interés de la familia, mayor es la permanencia y logros de aprendizaje de los estudiantes.
- La paciencia, la terquedad y el sentido del humor en las relaciones con el personal de los órganos intermedios del MED rompen barreras y permiten superar las trabas burocráticas y los obstáculos generados por los continuos cambios de directivos de los órganos intermedios de educación.
- La asistencia continua de los maestros y maestras a la escuela, así como su implicación en la vida comunal de la comunidad, son factores decisivos para asegurar la permanencia del alumnado en las escuelas y tener logros significativos en la labor educativa.
- Participar en el proceso de creación de una propuesta pedagógica es factor determinante para su apropiación y aplicación. Esa participación inicial potencia la perseverancia en aplicarla y el compromiso de cada uno de los actores de la comunidad educativa.
- Elevar el nivel pedagógico y el desarrollo de habilidades básicas del maestro pasa por etapas de transferencia de esquemas simples y manejables y de exigencias progresivas a partir del perfil real.
- El rol del director de cada institución educativa es fundamental para crear identidad y un clima educativo que favorezca el crecimiento integral de toda la comunidad educativa.

## 5. Recomendaciones

Para que el sistema público de educación en las zonas rurales sea más eficiente y centrado en el desarrollo de las personas, se recomienda que:

### El Estado cumpla su rol

La principal debilidad que se experimenta en el proceso de constitución y desarrollo de las redes educativas rurales de Fe y Alegría es la ausencia del Estado que no cumple siempre su rol de promover una mayor cobertura y calidad de la educación rural. Esta realidad reclama la formulación y el desarrollo de políticas nacionales con una perspectiva integradora que

orienten políticas regionales. Para ello, se deben delimitar debidamente las funciones y responsabilidades que corresponden a las distintas autoridades e instancias de gobierno nacional, regional y local. Así, se podrá perfilar una política educativa para cada región en donde las Direcciones Regionales de Educación se dediquen principalmente a liderar el cambio educativo priorizando los aspectos pedagógicos y se constituyan en responsables políticos de sus acciones y resultados.

### **Elaborar un cuadro normativo amplio y flexible para el funcionamiento de las redes educativas rurales**

A pesar de lo avanzado en las últimas normas emitidas por el Ministerio de Educación donde se señalan algunas referencias a la escuela rural, falta una mayor concreción de éstas para que se logren avances cualitativos. Hay ausencia generalizada de una normativa adecuada a la educación rural. Se hace necesario tener un marco regulatorio específico para la conformación de redes educativas y su funcionamiento. La ausencia de ésta se convierte en un pretexto, de parte de los mismos funcionarios de los órganos intermedios del Ministerio de Educación, para no tomar decisiones en beneficio de las redes formadas por Fe y Alegría.

Desde el saber institucional y la experiencia que tenemos, podemos ayudar a la elaboración de una legislación adecuada acerca del funcionamiento de los programas educativos rurales, que incluya normas específicas en relación a las funciones que deben cumplir los directores de las instituciones educativas y el o la directora de la red rural. Así, se impulsarán las redes educativas desde el Estado, y los funcionarios de los órganos intermedios del Ministerio de Educación promoverán y apoyarán las iniciativas de la sociedad civil en relación a las redes rurales.

Se requiere de normas que deberían flexibilizarse, y no estandarizarse para todo el país, que permitan un eficaz funcionamiento de las redes rurales. De esta manera, esperamos que se reduzca el fenómeno de “politización” del sistema educativo nacional y regional que se constata cuando los directores de las direcciones regionales de educación y de las unidades de gestión educativa local (UGEL), nombran y/o contratan a partir de intereses particulares y no a partir de un concurso público realizado por una institución independiente. Aquí, recomendamos que los directivos de las redes debieran tener más autonomía para elegir a los maestros garantizando profesores titulados y bilingües donde las condiciones lo exigen.

### **Priorizar la organización de redes educativas porque el trabajo en redes, con estrategias de monitoreo, acompañamiento y capacitaciones, favorece y fortalece el trabajo educativo en las zonas rurales.**

Este modelo requiere una atención especial por parte del Estado, brindando la atención necesaria, en recursos humanos y materiales, porque brindar una educación de calidad implica prever los más mínimos detalles para que el modelo funcione óptimamente.

Cada una de las redes rurales requiere un equipo básico que ayude a dinamizar su proceso, un equipo de gestión con siete plazas presupuestadas que permitirá, entre muchos aspectos o acciones, el seguimiento a los docentes que conforman una red. Con la acción de seguimiento o monitoreo se observan las debilidades de los maestros en cuanto a enseñanza-aprendizaje y en función a ella se desarrollan los talleres de capacitación y de interaprendizaje.

### **Garantizar a cada red rural un presupuesto anual de funcionamiento**

Asimismo, es importante conseguir un presupuesto acorde con las múltiples necesidades del sistema educativo, mediante un incremento del porcentaje del aporte proveniente del Producto Bruto Interno del país y, con ello, una aplicación efectiva de la Ley del sistema educativo desde la gestión en cada una de las UGEL que permita la rotación de las y los directores de las diferentes instituciones educativas, como también, de la selección y formación adecuada e intensiva para las y los directores de las instituciones educativas.

Lograr esto ayudará a los programas educativos rurales a persistir en las actividades de formación docente y acompañamiento; a seguir motivando la práctica de valores en todos los miembros del sistema educativo; a establecer relaciones estratégicas con otras instituciones y a buscar estrategias que permitan una oportuna y acertada coordinación con los funcionarios de las instancias educativas a nivel local y regional. De esta manera, se pide al Estado, garantizar un adecuado presupuesto para el sector educación que logísticamente le permita su accionar en la zona rural; despolitizar el sector educación; garantizar el funcionamiento de los programas educativos rurales; legislar en favor de la estructura de las redes educativas incorporando en las leyes y normas su función a partir del modelo establecido por Fe y Alegría.

### **Gestionar en red escuelas rurales dispersas ubicadas en un mismo ámbito**

Se sabe por experiencia que cuando las escuelas son motivadoras los padres de familia se comprometen responsablemente por la educación de sus hijos y hijas, los profesores muestran interés por capacitarse más en los talleres de formación que se realizan en la red y están decididos a continuar investigando y reflexionando en torno a su propio ejercicio profesional. Esto es un cambio trascendental que indica que se está ofreciendo una educación de calidad para los niños de la zona rural. Por eso, gestionar en red escuelas rurales debe forjar una actitud de diálogo y una identidad común que sale del individualismo para buscar el bien de toda las comunidades educativas alejada unas de otras, pero inscritas en un mismo ámbito geográfico.

## **6. Conclusiones**

La presencia de Fe y Alegría es un camino de esperanza para poblaciones rurales, muchas veces olvidadas por el Estado. Sin embargo, la calidad educativa rural aún es muy vasta y poco atendida. Por eso, nuestra experiencia quiere contribuir a imaginar salidas más pertinentes que esta realidad nos impone. La mejora en la calidad educativa pasa por abordar, no sólo los objetivos y contenidos que debe tener la educación rural en nuestro país, sino también la modalidad o modalidades que mejor se adecuen al sistema educativo rural, las mismas que deberían ser el resultado de un análisis y reflexión de las condiciones que impone el medio natural y la dinámica de la población a la que quiere atender.

El sistema de gestión en red de las escuelas rurales es una tarea que se seguirá perfeccionando para responder a las condiciones de la realidad donde se encuentra, y seguirá generando sinergias con otras instituciones para, de esa manera, generar procesos de participación de las instituciones de la sociedad con los agentes educativos para que se sientan más actores del cambio social.

Cada uno de los programas rurales, a pesar de no contar con suficiente presupuesto por parte del Ministerio de Educación que asegure la sostenibilidad en el tiempo, sigue pasando por tiempos muy difíciles sobre todo en la gestión institucional y en el sostenimiento de los programas, y sigue caminando en este reto de llevar calidad educativa a los sectores empobrecidos del área rural del Perú.

Finalmente, el desafío de transformar la sociedad desde la educación rural exige fijar metas que orienten el trabajo en cada región donde se ubica la red educativa rural. Dichas metas se refieren a la construcción de un modelo educativo de red rural común que tiene una unidad física, geográfica, y que rompe el modelo educativo único en un país tan diverso como el Perú. Para lograr esto, se plantea consolidar los logros a fin de afianzar y fortalecer un modelo de gestión en red que sea replicable en una realidad física y geográfica diversa.

## Bibliografía

AYUDA EN ACCIÓN. La Nueva Ruralidad: Desafíos y propuestas. Lima, 2004.

ESCOBAL, Javier, SAAVEDRA, J, TORERO, M. Los Activos de los Pobres en el Perú, Grade: Lima 1998.

FE Y ALEGRÍA. Fe y Alegría, forma hombres y mujeres para la vida y la paz. Fe y Alegría: Lima 1996.

FE Y ALEGRÍA. Propuesta pedagógica de Fe y Alegría. Fe y Alegría: Lima 2003.

FE Y ALEGRÍA. Fe y Alegría 30 años al servicio de la educación. Fe y Alegría: Lima 1996.

MINGUET CAUDRON, Anne – PAREDES GALLO, Julio. Diez años educando para la transformación de la sociedad 1997-2007. Fe y Alegría 47: Iquitos 2007.

MÚJICA, Rosa María - GARCÍA, José María. Las niñas somos importantes. Experiencia de promoción y equidad de género en las escuelas rurales de Quispicanchi. Fe y Alegría 44: Cusco 2006.

MÚJICA, Rosa María - GARCÍA, José María. Propuesta de modelo de intervención. Para retener a las niñas andinas rurales en la escuela y lograr que terminen por lo menos la educación primaria. Fe y Alegría 44: Cusco 2006.

## Archivos, documentos e Informes de los Programas de Educación Rural

Fe y Alegría No. 44 – Quispicanchi, Cusco

Fe y Alegría No. 47 – Iquitos.

Fe y Alegría No. 48 – Malingas, Piura.

Fe y Alegría No. 54 – Moro, Ancash.

Fe y Alegría No. 72 – Pucallpa, Ucayali.

<http://www.minedu.gob.pe/>

<http://www.inei.gob.pe/>

<http://www.desco.org.pe/desco-opina.shtml/>

## Anexo 1

### UBICACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS ACTUALES DE RED

**Las redes actuales: Cusco, Loreto, Piura, Ancash, Ucayali.**

**En 1995 se inició Fe y Alegría 44** que se dirige a la educación básica regular (nivel inicial, primaria y secundaria). Se ubica en la sierra - **provincia de Quispicanchi en el departamento de Cusco**. El conjunto de distritos y comunidades campesinas, se distribuyen a los largo de tres grandes cuencas: Vilcanota, Capacho y Araza; y en un Valle Interandino Alto que las interconecta: Ccatca. Los distritos se subdividen en comunidades campesinas que son poblaciones rurales en las que se ubican las escuelas para la ejecución del programa.

**En el año 1997 se inició Fe y Alegría 47** que administra y gestiona instituciones educativas de educación básica regular (nivel inicial, primaria y secundaria), educación productiva (centro de educación técnico productiva itinerante) y un Instituto Superior Tecnológico. Su ámbito geográfico es en la selva, en la **carretera Iquitos-Nauta** y su eje de influencia, ubicada en el distrito de San Juan Bautista, Provincia de Maynas en el Departamento de Loreto. Loreto destaca por su importancia geopolítica al compartir un perímetro fronterizo de 3.918 km con tres países, Brasil (29,5%), Colombia (38,4%) y Ecuador (32,1%).

**En 1996 se inició Fe y Alegría 48** que gestiona y administra instituciones educativas de educación básica regular (nivel inicial, primaria y secundaria) y de educación técnico productiva (centro de educación técnico productiva itinerante). El ámbito del programa rural se encuentra ubicado en la costa, en el distrito de Tambogrande, sector de Malingas, **departamento de Piura**. El distrito de Tambogrande está constituido por 167 caseríos con un 18% de población urbana y un 82% de población rural. El sector de Malingas tiene una población mayor a los 8.000 habitantes, siendo un 65% población que se encuentra en estado de pobreza extrema, conformado básicamente por familias sin tierra. En la jurisdicción del programa rural se cuenta con la comunidad de Casanas que pertenece al Distrito de Chulucanas.

**En el año 2000 se inició Fe y Alegría No. 54** que administra y gestiona instituciones educativas de educación básica regular (nivel inicial, primaria y secundaria) con educación intercultural bilingüe). El programa se ubica en la cuenca del Río Nepeña en la sierra del **departamento de Ancash**. El río Nepeña, se forma con la confluencia de tres ríos o subcuencas: el Jimpe, el Pamparomás y el Loco, los tres se juntan en la parte media de la cuenca en la localidad de Moro. El programa rural se ubica en toda la sub cuenca del río Loco. Políticamente la cuenca comprende 5 distritos. Cuatro de ellos –Moro, Cáceres del Perú, Nepeña y Samanco- pertenecen a la provincia de Santa, y el distrito de Pamparomás forma parte de la Provincia de Huaylas.

**En el año 2008 se inicia Fe y Alegría 72** que gestiona y administra instituciones educativas de educación básica regular (nivel primario). La red rural se ubica en plena selva central, con una altitud de 180 msnm. Los centros que forman la red son pequeñas escuelas situadas

en ambos márgenes del antiguo cauce del **Río Ucayali** a las cuales se accede únicamente por vía fluvial. La educación en esta zona geográfica se ve con frecuencia dificultada por las condiciones climáticas: lluvias, barro, inundaciones, desbarrancamiento de las orillas del Río que determinan el crecimiento o la disminución de habitantes en los caseríos y por tanto el crecimiento o la disminución de la población escolar. Se tiene escuelas bilingües que tienen como lengua materna al idioma *shipibo*. El ámbito de intervención de esta red de escuelas, abarca los Distritos de Manantay, Masisea y Callería, todas ellas localizadas en la Provincia de coronel Portillo, en la Región de Ucayali.

## Anexo 2

### DATOS SOBRE ESTUDIANTES Y PERSONAL DE LAS REDES RURALES

#### FE Y ALEGRÍA ESTADÍSTICAS ALUMNOS 2009

	INICIAL			PRIMARIA			SECUNDARIA			TECNOLÓGICO			CEO			TOTAL GENERAL		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Quispicanchi	84	68	152	1.584	1.592	3.176	144	142	286							<b>1.812</b>	<b>1.802</b>	<b>3.614</b>
Iquitos	137	134	271	302	292	594	237	157	394	106	48	154	158	95	253	<b>940</b>	<b>726</b>	<b>1.666</b>
Malingas	197	189	386	656	755	1.411	181	158	339				12	24	36	<b>1.046</b>	<b>1.126</b>	<b>2.172</b>
Moro	96	83	179	466	518	984	219	100	319							<b>781</b>	<b>701</b>	<b>1.482</b>
Pucallpa	78	50	128	336	349	685										<b>414</b>	<b>399</b>	<b>813</b>
<b>Rural</b>	<b>592</b>	<b>524</b>	<b>1.116</b>	<b>3.344</b>	<b>3.506</b>	<b>6.850</b>	<b>781</b>	<b>557</b>	<b>1.338</b>	<b>106</b>	<b>48</b>	<b>154</b>	<b>170</b>	<b>119</b>	<b>289</b>	<b>4.993</b>	<b>4.754</b>	<b>9.747</b>

#### FE Y ALEGRÍA ESTADÍSTICAS PERSONAL 2009

	INICIAL			PRIMARIA			SECUNDARIA			TECNOLÓGICO CEO			AUXILIARES			EQUIPO COORDINADOR RED EDUCATIVA RURAL			TOTAL GENERAL		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Quispicanchi	0	6	6	55	66	121	8	6	14							10	6	16	<b>73</b>	<b>84</b>	<b>157</b>
Iquitos	0	18	18	13	16	29	20	14	34	11	5	16	11	6	17	4	5	9	<b>59</b>	<b>64</b>	<b>123</b>
Malingas	0	15	15	31	29	60	10	6	16				2	5	7	6	4	10	<b>49</b>	<b>59</b>	<b>108</b>
Moro	0	9	9	14	29	43	13	8	21				1	1	2	7	4	11	<b>35</b>	<b>51</b>	<b>86</b>
Pucallpa	0	5	5	20	14	34										2	3	5	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>44</b>
<b>Rural</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>133</b>	<b>154</b>	<b>287</b>	<b>51</b>	<b>34</b>	<b>85</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>35</b>	<b>238</b>	<b>280</b>	<b>518</b>

## Anexo 3

### GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES RURALES

TOTAL FUNCIONAMIENTO POR RED

FA 47	329.592,00
FA 54	343.325,00
FA 44	439.456,00
FA 48	384.524,00
FA 72	233.461,00
<b>Total</b>	<b>1.730.358,00</b>

FUNCIONAMIENTO POR RED



## Anexo 4

### RATIO COSTO POR ALUMNO SEGÚN LA RED

RATIO COSTO POR ALUMNO

FA 47	IQUITOS	197,83
FA 54	MORO	231,66
FA 44	QUISPICAR	121,60
FA 48	MALINGAS	177,04
FA 72	PUCALLPA	287,16





# **IV.** **Fe y Alegría Chad** **Injertando la escuela en el “villaje”**

ALFREDO VIZCARRA



## 1. Introducción

Es muy atrevido hablar de una experiencia que tiene unos meses... frente a la larga trayectoria de los “dinosaurios” de Fe y Alegría; pero esto que aparentemente nos desautoriza a participar en este seminario, es lo que legitima nuestra osadía, porque ella se inscribe en la continuidad de la vocación de Fe y Alegría. Lo nuestro es una experiencia fundacional en África de este movimiento. Haciendo alusión a un slogan tan conocido de Fe y Alegría, podríamos decir que hoy en día allí donde termina el asfalto es en África y que por lo tanto es donde Fe y Alegría tiene que estar. Por eso, es necesario que se haga conocer cómo está naciendo allí y cuáles son los retos de este nacimiento, para que no nazca solo sino beneficiándose de la experiencia acumulada y contando con la colaboración de la sociedad internacional.

Foi et Joie Tchad acaba de nacer: en 2007, con una primera red rural y es un muy buen augurio contar con el apoyo fundamental del Estado chadiano a través de las autoridades educativas regionales. Varios funcionarios están ya asignados al equipo de la red rural. Por otra parte, hay un deseo del Estado, claramente expresado por el director regional del Ministerio de Educación, de que Fe y Alegría sea un aporte exitoso a la educación chadiana.

Nos toca hablar de la participación de la comunidad, lo que hemos traducido desde nuestra experiencia como la relación entre la escuela y el “village” (aldea). Pero antes de llegar al tema, es necesario adentrarnos en una realidad que es un tanto lejana al contexto latinoamericano y que para nosotros constituye un reto. Por eso un recorrido en varias etapas.

Partiremos de una visión histórica de Fe y Alegría Chad antes de presentar el contexto general del país y de la ubicación inicial de la institución.

Luego, echaremos una mirada de conjunto sobre la educación nacional chadiana para conocer mejor la situación de sus alumnos, de los maestros cualificados y comunitarios y de las escuelas rurales en relación a la vida de las aldeas. Veremos también que si bien existe un Plan Nacional de Acción para una Educación para todos, su ejecución se ve dificultada por la complejidad de los desafíos nacionales.

Es este contexto el que permite entender la respuesta a la problemática educativa chadiana desde Fe y Alegría, una propuesta educativa integral para lograr cambios a corto y mediano plazo, buscando injertar la escuela en el “village”.

Una experiencia incipiente, pero prometedora es lo que podemos en definitiva presentar.

## 2. Histórico de Fe y Alegría Chad

El nacimiento de Foi et Joie en la región chadiana del Guera se sitúa dentro del proceso de encuentro vivido entre la Iglesia Católica, a través de los padres jesuitas, y la población de esta región en los últimos 15 años. Proceso que ha sido inspirado por el deseo de buscar respuestas propias a las necesidades y dificultades también propias. Como todo proceso de búsqueda, éste también ha estado marcado y orientado por el aprendizaje de la experiencia. Se ha ido aprendiendo de manera conjunta los modos de vivir el propio desarrollo.

Desde el inicio se tenía conciencia de que en esta tarea común había que romper con ciertas imágenes que aún hoy hacen difícil que las dinámicas de desarrollo se vayan instaurando entre la población con quien se vive esta aventura. La principal imagen es aquella que la población tiene respecto de los “blancos”. La gente de la etnia fulbe lo expresan de una manera muy simpática cuando dicen “Dios es grande pero el blanco no es pequeño” porque, dicen, “Dios hizo la noche y el blanco hizo la linterna; Dios hizo tal cosa y el blanco tal otra”. Los deslumbra la técnica del blanco, la desean para cambiar su manera de vivir, pero no se dan mucha cuenta de cómo apropiarse de ella ni cómo adaptarla o hacer que ella sea útil para su propio entorno. O tal vez se dan cuenta de que la distancia en tiempo y en condiciones es demasiado grande para que ese sueño se pueda convertir en realidad. Entonces, se ha enraizado la actitud de esperar que el blanco traiga el dinero y los resultados de la técnica que él ha desarrollado: el carro, la radio, el televisor, el teléfono celular, el internet, la construcción de pozos, las medicinas,... es decir, el desarrollo al alcance de la mano, ya, aunque sea por un momento.

Obviamente, esto es un lenguaje esquemático que tiene mucho de caricatura. La realidad de la manera como la gente busca desarrollarse y vivir su relación con el mundo moderno tiene muchos matices y es difícil de poder dar cuenta de todo ello aunque haya sido objeto de la experiencia. En alguna medida intentaremos hacer que aparezca en el conjunto de la presentación.

Siempre el punto de partida ha sido lo concreto de la realidad en la que vive la gente y la manera ha sido siempre con la participación de los interesados. Así las primeras acciones desarrolladas con la población tuvieron que ver con el problema del agua. La gente solicitaba la construcción de pozos para no ir a buscar el agua demasiado lejos y aumentar las fuentes de aprovisionamiento.

Una vez realizados los pozos, hubo que hacer frente a la escasez del agua en las capas freáticas para hacer que los pozos tuvieran agua suficiente hasta el final de la estación seca. Hizo por tanto falta la construcción de barreras de retención del agua para controlar en algo la baja pluviometría.

En estas zonas semidesérticas, las cosechas son escasas y son el único recurso que tienen los agricultores para satisfacer a sus diferentes necesidades, para ello venden buena parte

de su cosecha de mijo a un bajo precio y en la época de sequía se encuentran sin comida ya que los graneros están vacíos y el precio del mijo se ve triplicado. Para resolver este problema, con los pobladores se decidió constituir un stock de sacos de mijo que no se tocaría antes del comienzo de las lluvias y que debería reconstituirse con las primeras cosechas. El sistema de Bancos de Cereales había nacido.

La construcción de módulos de tres salas de clase en piedra (abundante en la zona) fue la siguiente etapa en este proceso. Con esto, además de resolver el problema de la infraestructura -pues antes las aulas eran de paja-, se apuntaba a favorecer el inicio efectivo de las clases en septiembre - octubre y conseguir la asistencia masiva de los niños y niñas a la escuela. El módulo en piedra de tres salas de clase se difundió en la región y se construyeron alrededor de cuarenta. En este proceso encadenado, después de haber mejorado las infraestructuras, surgió el problema de los maestros: su remuneración y su formación dado que la mayoría son «maestros comunitarios», es decir sin formación y sin salario del Estado. La idea de una chacra escolar colectiva -es decir comunitaria- vio entonces la luz para asegurar este salario y, con la participación de voluntarios extranjeros y de un financiamiento externo, se elaboró un proyecto de formación de maestros.

Sin pretenderlo se había instaurado un método de trabajo comunitario en espiral: la creación de un proyecto llevaba al descubrimiento de una nueva necesidad que sería satisfecha con un nuevo proyecto del que surgiría una nueva problemática...



Es en este proceso que nace Fe y Alegría Chad como un nuevo círculo abierto de continuidad en la espiral de desarrollo que se está gestando en la región del Guera. Es así que Fe y Alegría Chad busca responder a la necesidad sentida de una buena educación que dé capacidades para adaptar la modernidad al propio contexto e involucre a la comunidad entera en la mejora continua de sus condiciones de vida.

## 3. ¿Dónde se inserta Fe y Alegría Chad?

### 3.1. Contexto general

El Chad cuenta con una superficie de 1.284.000 km<sup>2</sup> y una población de cerca de 11 millones<sup>1</sup> de habitantes. Está situado en el centro de África, sin acceso al mar, tiene frontera con seis países: Camerún, Níger, Nigeria, Sudán, República Centroafricana y Libia.

Las tres regiones naturales (Sabana, Sahel y Sahara) albergan una diversidad de población con características culturales propias: doscientas etnias diferentes, más de cien lenguas, siendo el árabe la lengua de comunicación en todo el país, población mayoritariamente musulmana en el norte y cristiana en el sur con un remanente animista en ambas regiones.

Más del 80% de la población del Chad vive de la agricultura de subsistencia y de la ganadería para su sustento. Las tierras agrícolas más fértiles del país se encuentran en la Sabana; en cambio las tierras del Sahel son más propicias para la ganadería (cabras, ovejas, bueyes, burros y caballos). En todo el país, el cultivo principal, base de la alimentación, es el mijo.

El algodón representaba 80% de las exportaciones hasta que, en el 2000, comenzó a explotarse el petróleo cuya producción ha cuadruplicado el PBI. No obstante, el índice de desarrollo humano sigue situando al Chad como el quinto país más pobre en el mundo, ya que el 80% de la población vive por debajo del umbral de pobreza.

Con el acceso a la independencia, la lucha por el poder ha hecho que las diferencias etno-culturales se manifiesten de manera más evidente sin encontrar cauces de solución, polarizándose más bien en un conflicto Norte-Sur. Esta situación ha marcado los regímenes políticos que se han sucedido hasta estos días, con episodios de mucha violencia. En el poder desde hace 19 años, el presidente actual no logra dar solución a este conflicto y se mantiene en medio de rebeliones permanentes que generan inseguridad e inestabilidad. La lucha étnica y la corrupción regulan todas las relaciones, sustituyéndose al derecho garante del bienestar social y de un desarrollo que beneficie a todos. Por eso, la apertura aparente a la modernidad lleva consigo muchas ambigüedades, agudizadas por intereses geopolíticos.

### 3.2. Contexto de la ubicación inicial de Fe y Alegría en el Chad

Fe y Alegría se inicia en el Chad con una red de 17 escuelas rurales de nivel primario, en pequeñas aldeas<sup>2</sup> («villages») ubicadas en los alrededores de la ciudad de Mongo (20.000

---

1. "World Gazerreer: Chad - las ciudades más importantes"(en español). World Gazetteer.com (2009). Consultado el 4 de septiembre de 2009. «Estadísticas de las ciudades más grandes en Chad».

2. El tamaño de las aldeas oscila : entre 1500 y 4500 habitantes.

habitantes), en la zona saheliana, región del Guera. Las colinas rocosas del Guera hacen difícil la comunicación entre las aldeas de la red, a las que se llega por abruptos senderos durante la estación seca. La temperatura oscila entre 13° y 47° a lo largo del año. La falta de agua y la desertificación son amenazas serias para el desarrollo de la región.

La infraestructura habitacional es muy rudimentaria, carece de agua potable y de luz eléctrica; por otra parte, los sistemas de comunicación son escasos. Sin embargo, en cada aldea, la mayoría de las familias poseen una radio, una o dos familias un televisor; el uso de la telefonía móvil se difunde rápidamente gracias a la multiplicación de antenas.

### **3.3. Salud e higiene**

Dado que las aldeas no benefician de ningún tipo de servicio básico, se abastecen de agua de pozos que carecen de condiciones mínimas de salubridad, exponiendo a los consumidores a enfermedades. El agua es escasa en muchos de los pueblos; cada pueblo tiene de uno a dos pozos tradicionales situados a veces a 2 km del hábitat o más. Estos pozos a menudo se secan entre abril y mayo.

La ausencia de letrinas es generalizada. Cuando existen, en particular en algunas escuelas, el mal uso y mantenimiento de ellas es frecuente debido a la falta de costumbre. La situación de la salud y de la higiene es lamentable en la mayoría de las aldeas rurales. Sólo tres de las 17 aldeas de la red de Fe y Alegría Chad cuentan con una posta de salud (dispensario). En las otras aldeas, se encuentra a una distancia de entre siete a veinte 20 km. Por eso, la mayoría de las mujeres dan a luz en su casa, ayudadas por parteras de la aldea, lo que se debe a veces también a la reticencia de las mujeres o de sus esposos a que las vean un enfermero.

### **3.4. Modelos de género y familia**

Los modelos de género regulan las funciones y, por lo tanto, la educación familiar, a fin de garantizar su continuidad en las nuevas familias que se vayan formando. Al hombre y a la mujer les compete preparar respectivamente a sus hijos o hijas para cumplir con los roles asignados por la tradición.

El paradigma de hombre es ser trabajador, valiente y responsable de los gastos de manutención de la familia: alimentación, ropa, construcción de la casa, salud, etc. Es el hombre quien detiene la autoridad en la familia y en la aldea, toma las decisiones, participa en las asambleas. Las mujeres, según sus propias expresiones, “siguen al marido”. En cuanto al estatus de los niños es casi de subordinación total a los adultos. De allí que el prototipo de la mujer sea aquella que es sumisa, fiel a su marido y, sobre todo, fecunda. Ella debe respetar a los padres de su marido. La mujer ideal prepara la comida, trae el agua y la madera a la casa, contribuye a la economía de la familia haciendo un campo de maní, sésamo o gombo, incluso puede hacer un pequeño comercio.

A partir de los 15 años, el hombre puede elegir a su cónyuge pero a veces ésta le puede ser impuesta por sus padres con posibles consecuencias como el divorcio o la poligamia. En cuanto a la mujer, a partir de los 12 o 13 años, el marido le es impuesto, previo pago a sus padres de una dote estimada en tre 150 y 250 euros.

Las familias son generalmente polígamas y numerosas, de dos a nueve hijos por mujer. La imposición de la mujer no es la única causa de la poligamia; hay otras como la esterilidad de la primera esposa o el hecho de que la mujer no corresponda al modelo femenino deseado por la sociedad. En caso de divorcio, la mujer se va con sus hijos e hijas más pequeños que más tarde pueden regresar con su padre si él lo desea; situación esta que genera no pocos inconvenientes a la educación de los niños.

Es frecuente la presencia en las familias de parientes más o menos cercanos cuyo mantenimiento recae en el padre de familia.

Es el marido quien gestiona el dinero y la reserva de mijo para evitar los conflictos entre esposas. Dentro de una familia monógama, la gestión de los bienes de la familia es comúnmente confiada a la mujer, porque suele gastar menos que el hombre. Aunque se reconozca a la mujer un rol positivo en la economía familiar, ella no deja de estar postergada; en todos los niveles de la sociedad existen disparidades de género en perjuicio de la mujer.

### **3.5. Aspectos económicos**

En las aldeas que conforman la red rural hay dos tipos de producción agrícola: una para el consumo (mijo<sup>3</sup> -alimento base de la población-, sésamo, maní, gombó...) y otra para el comercio (ají, tomate, tabaco, camote, cebollas...). Algunas aldeas producen también mangos, guayabas, limones...etc. La agricultura es totalmente dependiente de la calidad del suelo y de la pluviometría que no ha sido suficiente estos últimos años. La producción pecuaria es de cabras, bueyes, caballos y burros, animales destinados mayormente a la venta, al transporte o al trabajo campestre.

Los meses de agosto y septiembre son los momentos más difíciles dentro de las aldeas ya que las reservas se agotan, lo que obliga a las familias a endeudarse con los comerciantes que cobran altos intereses. Los graneros familiares tradicionales para guardar las reservas de productos agrícolas de una estación a otra se completan con las Bancas de Cereales, nacidas en los años 90, para paliar la amenaza permanente del hambre y de las situaciones de explotación que ella provoca.

Además de las actividades agrícolas y de ganadería, existe también la artesanía (producción de aceite con prensa, forjado, trenzado de esteras y petates, cerámica, fabricación de ladrillos, redes para el transporte de cargas, calabazas en madera...) y el comercio de productos de primera necesidad (jabón, azúcar, té, ropas, cremas,...).

---

3. La cosecha máxima de mijo por familia puede llegar a 2 toneladas (20 sacos de 100kg).

### 3.6. Administración estatal y organización tradicional

Ambas se yuxtaponen, prevaleciendo en la vida social los lazos tradicionales. La administración estatal no logra tomar distancia de ellos, lo cual muchas veces es factor de ineficiencia. En las aldeas, el poder político es vertical y gira en torno al “chef de village” (literalmente: jefe de la aldea) como última instancia. No obstante, el poder está distribuido y existen diferentes instancias de participación.

## 4. Situación de la educación nacional chadiana, particularmente en la región rural del Guera

### 4.1. Muchos alumnos y pocos maestros cualificados

Según el diagnóstico del Plan Nacional de Educación, las condiciones materiales y pedagógicas de las escuelas son mediocres. La infraestructura es inadaptada, exigua y sin mantenimiento. Los manuales escolares son insuficientes y muchas veces obsoletos y ajenos a la realidad. Se registran niveles altísimos de alumnos repitentes y de aquellos que abandonan la escuela: sólo 47% de los que terminan la Primaria ingresan a la Secundaria y de estos un porcentaje mínimo la termina. Además, el nivel general está muy por debajo de los estándares internacionales. Un comentario especial merece la situación de las niñas que, por motivos esencialmente culturales, tienen menor acceso a la educación: 58% de ellas están escolarizadas frente a 75% de los hombres.

Se percibe que el desafío es enorme cuando se tiene en cuenta que la población de país es mayoritariamente muy joven: 47% de la población tiene menos de 15 años. En la enseñanza elemental (escuela primaria), estudian 924.000 alumnos y alumnas en 4.028<sup>4</sup> escuelas, 38% de ellas rurales comunitarias. La oferta es insuficiente, siendo la proporción alumno- maestro de 69 a nivel nacional y 200 en la región del Guera. A pesar de un loable esfuerzo para aumentar el porcentaje del PBI dedicado a la educación, el presupuesto es aún insuficiente.

Aunque los maestros sean los mejores pagados en la función pública, su formación académica y pedagógica deja mucho que desear, dificultando una posible mejora tanto de la enseñanza como del aprendizaje. Se cuenta con un maestro capacitado (según los parámetros nacionales) por cada 200 alumnos y dentro de la región del Guera un poco más de 300 maestros cualificados y alrededor de 800 “maestros comunitarios” están encargados de 80.000 alumnos. Cabe notar que aún el número de mujeres maestras es insignificante, tan solo sólo 4% del magisterio.

---

4. 2.185 públicas, 1.545 comunitarias, 298 privadas.

Cuando se habla de maestros se debe distinguir dos niveles de selección y preparación. Los “maestros cualificados” son aquellos formados en una Escuela Normal de Maestros durante un año después de haber obtenido el certificado del Bachillerato (examen finalizando la enseñanza secundaria) y dos años después del “Brevete Estatal del Primer Ciclo” (examen al finalizar los cuatro primeros años de secundaria). Después de su formación, son integrados a la función pública y reciben un salario que evoluciona a lo largo de su carrera, yendo de 100 a 170 euros.

En cuanto a los “maestros comunitarios”, son pobladores de un “village” elegidos para suplir la falta de educadores debidamente preparados, su nivel académico es mínimo; en el mejor de los casos tienen primaria completa, raras veces uno o dos años de secundaria. Para nivelarlos, los Centros de Formación Permanente regionales programan dos periodos cortos de estudios respectivamente de 45 y 75 días durante las vacaciones escolares, al cabo de los cuales los “maestros comunitarios” pueden pedir su integración a la función pública. Sin embargo, este esfuerzo no es suficiente. La remuneración de los “maestros comunitarios” depende además de un financiamiento promovido por el Banco Mundial, pero con el inconveniente que no cubre la totalidad de ellos -existe un ratio por escuela-. Esto hace que los padres y madres de familia organicen actividades para generar ingresos que aseguren así un estipendio mensual mínimo (15 euros...) a estos educadores improvisados. El carácter selectivo e irregular de los pagos es fuente además de celos y conflictos.

## **4.2. Una escuela rural ajena a la vida de las aldeas**

La escuela chadiana, especialmente en medio rural, es una realidad extraña a la vida de las aldeas en las cuales no se inserta realmente. Responde a patrones culturales diferentes y acaba siendo una copia mal disimulada del sistema educativo francés de hace unos años atrás. Se enseña en francés<sup>5</sup>, idioma que la mayoría no habla o incluso ignora en un país con una tasa de analfabetismo de 67%.

La mayoría de los pobladores envían a sus hijos a la escuela, y con mayor reticencia a sus hijas, porque ven en ella la puerta de acceso a lo que ellos entienden por desarrollo. Para ellos, una persona instruida tiene mayores capacidades para mejorar su estilo de vida, hacer un negocio y comunicarse, siendo el mayor anhelo llegar a ser funcionario, asegurándose una renta básica. Pero también son conscientes de que la escuela pone en peligro la vida de la aldea privándola de sus elementos más jóvenes que dejan el “village” en busca de trabajo en otros lugares.

La presencia de organismos, instituciones y ONGs de todo tipo de obediencias e ideologías no siempre ha sido positiva para las aldeas, en la medida que han contribuido a asociar la escuela a un beneficio inmediato y a generar dependencia y asistencialismo. Las paradojas no faltan.

5. El sistema educativo chadiano contempla también escuelas de enseñanza en árabe, en las cuales es mínimo el aprendizaje del francés (una hora diaria). En las escuelas en francés, a la inversa, se enseña una hora diaria de árabe.

La distribución de una ración alimentaria adicional para las niñas con la intención de estimular su asistencia a la escuela ha traído consigo un efecto negativo al hacer que las niñas busquen prolongar lo más posible su permanencia en el nivel educativo primario para beneficiarse lo más posible de esa ración. La falta de coordinación entre las múltiples instituciones va en desmedro de la eficacia y de la continuidad y no permite el logro de objetivos consensuados.

El Estado no cubre las necesidades de la mayoría de las escuelas y en particular de las rurales creadas por iniciativa de los mismos pobladores. No dispone en particular de suficientes maestros cualificados, lo cual hace que los pobladores tengan que organizarse para reclutar, entre los suyos, a personas con un dominio mínimo de lectura, escritura y aritmética, quienes asumirán como puedan la función de enseñar a sus hijos. Se constituye así la figura del “maestro comunitario” que la comunidad asume asegurándole un ingreso mínimo.

Esta situación genera, por una parte, una interesante dinámica participativa, por otra se prolonga una situación en la que el Estado, en parte, se ve eximido de su responsabilidad de asegurar una buena educación pública. La función educativa de los padres de familia se concentra entonces en la gestión de sus asociaciones para garantizar un salario -en realidad una propina- a sus maestros. Las deficiencias son múltiples entre salarios insuficientes e irregulares, reticencia de ciertos padres a cotizar o asumir trabajos colectivos y descontento de los mismos maestros. Otras tensiones nacen de la falta de objetividad en la selección de los maestros, al darse prioridad al parentesco sobre otros criterios académicos o pedagógicos.

Ningún plan de formación tiene además continuidad por la inexistencia de medios para consolidarlos mediante un seguimiento adecuado. La falta de recursos y la dispersión de las escuelas, a veces ubicadas en zonas de difícil acceso, no permite, especialmente en temporadas de lluvia, un acompañamiento que estimule y consolide lo adquirido.

### **4.3. El Plan Nacional de Acción: una educación para todos (2000-2015)<sup>6</sup>**

En el año 2000, el Estado se propuso un programa ambicioso para mejorar la Educación Nacional en los próximos 15 años, fijándose seis objetivos en relación con:

- La primera infancia.
- La enseñanza primaria obligatoria, especialmente para las niñas, los niños en dificultad y las minorías étnicas.
- La adquisición de competencias útiles para la vida en jóvenes y adultos.
- La alfabetización, especialmente de las mujeres.
- La eliminación de la disparidad entre sexos.
- La calidad de la educación.

---

6. République du Tchad, Plan d'Action National de l'Education Pour Tous (PAN/EPT) à l'an 2015, N'Djamena, septembre 2002.

Dichos objetivos se articulan en torno a tres ejes prioritarios:

- Mejorar el acceso y la equidad de la Educación.
- Mejorar la calidad y las condiciones de enseñanza y aprendizaje.
- Reforzar la capacitación institucional en planificación, gestión y seguimiento.

#### **4.4. La complejidad de los desafíos nacionales dificultan la ejecución del Plan desde su inicio**

Los tres grandes desafíos que enfrenta el Chad, según los mismos autores del Plan se sitúan a nivel ecológico, político-social, económico-financiero y no permiten hasta la fecha ver avances significativos en la ejecución del Plan.

La diversidad del país, las distancias, la precariedad de la vida, la permanente inseguridad son unos de los múltiples obstáculos que no han permitido, hasta el día de hoy, concretizar estrategias eficientes para lograr revertir la situación de la educación pública chadiana. Si bien la capital del país cuenta con mayores recursos humanos, estos faltan en el resto del país o, cuando los hay, son pocos y carecen de condiciones materiales para asumir su responsabilidad a cabalidad. Se repiten programas de formación que han demostrado su poca eficacia y adaptación a las necesidades tanto de los maestros como del entorno. Los maestros, aún los cualificados provienen de una enseñanza secundaria cuyos programas, contenidos y métodos no han cambiado desde 1984.

El Estado es consciente de la inmensidad de la tarea, por eso ofrece su acogida a todas las iniciativas que puedan contribuir a la consecución de sus objetivos. Prueba de ello son los acuerdos entre Fe y Alegría Chad y la delegación regional del Ministerio de Educación y la disposición favorable del mismo Ministro de Educación a firmar próximamente un convenio. Esta voluntad se manifiesta ya en la asignación de varios funcionarios a la primera red rural creada y en el compromiso de seguir apoyando de esta manera la expansión de Fe y Alegría. Es este respaldo desde el Estado chadiano que permite arriesgar una respuesta a la problemática educativa nacional desde la experiencia de Fe y Alegría.

## **5. Una respuesta a la problemática educativa chadiana desde Fe y Alegría**

### **5.1. Una propuesta educativa integral para lograr cambios a corto y mediano plazo**

Desde el inicio del proceso de creación de su primera red rural en África, Fe y Alegría Chad se ubica dentro de las perspectivas nacionales. Asumiendo los desafíos de la educación

chadiana, busca una nueva manera de estar en la aldea que vaya más allá de las mismas expectativas de los pobladores. Su proyecto educativo suscita una propuesta pedagógica de transformación de la sociedad involucrando a todos sus actores desde la escuela. La propuesta no es nada sofisticada, parte de un análisis de la realidad y de sus mismas fortalezas y se fija objetivos mínimos alcanzables a corto plazo. No es novedosa en sí, **lo novedoso es hacerla realidad.**

Al empezar a definir su presencia en tierra africana, Fe y Alegría Chad ha tomado el tiempo de mirar su contexto y **con esta mirada se propone como misión:** Hacer escuelas donde los alumnos y alumnas, los maestros y los padres y madres de familia contribuyen de manera consciente a mejorar la calidad de su existencia presente y futura. Los alumnos y alumnas son capaces de leer, escribir, contar, expresarse y realizar juntos acciones para el bien común. Los maestros han mejorado su nivel académico y pedagógico y son educadores responsables. Los padres y madres de familia se sienten parte del proyecto educativo y se implican en la gestión de su escuela con transparencia.

A primera vista puede parecer minimalista y poco relevante. Sin embargo estamos convencidos que responde a la situación de una escuela pública que no asegura aprendizajes mínimos útiles para la vida, porque los mismos maestros son herederos de una escuela mediocre ajena a su entorno. Este es el **desafío:** devolver a cada cual su capacidad de ser actor en la transformación de esta escuela, obrando para que ella esté plenamente integrada a la vida real y para que se reconozca llamada a construir una sociedad educada capaz -hoy y mañana- de transformar sus propias condiciones de vida.

## 5.2. Injertar la escuela en el “village”

La manera de hacer de la población rural chadiana y la manera de hacer de Fe y Alegría convergen en un estilo particular, el de la **participación.** En la aldea (le «village»), el que no participa, por ejemplo, para cotizar cuando alguien ha muerto, o cuando un miembro ha tenido un problema con alguien de otra etnia y tiene que pagar para reparar el daño; el que no se sienta con los demás debajo del “árbol de la palabra” para buscar una solución a un problema común, no es considerado como parte del conjunto. Es cuestión de vida no sólo para el grupo como tal, sino también para el individuo. Uno no existe fuera del grupo, llámese “village” o clán.

Es por eso que la participación es el fundamento de nuestra proposición pedagógica para **lograr injertar la escuela dentro del “village”.** Los padres de familia quieren la escuela, pero ésta no aún está totalmente integrada de la vida del “village”, aún le es ajena y no es capaz de movilizar generando participación. Los pobladores no ven su relevancia para la vida de la comunidad, su utilidad hasta ahora es mínima, porque no les da todos los beneficios que ella podría aportar. Para que los padres y las madres de familia acojan este elemento extraño, para que lo vean como un elemento que viene a enriquecer y no a desestructurarles la vida se ha tomado en cuenta las acciones de participación ya existentes, dándoles una nueva dimensión, aquella de la persona como actora. El proyecto educativo engloba entonces a

la escuela y al “village”: maestros, alumnos y alumnas, padres y madres de familia como personas activas en su comunidad y entonces responsables de un presente y un futuro personal y comunitario.

La escuela injertada en el “village” **es un instrumento que debe ayudarle a desarrollarse más**. Todo lo que se hace en el «village» tiene que repercutir en la escuela, de la misma manera que todo lo que se hace en la escuela debe tener un impacto en el «village». Es una escuela dentro de la vida y para la vida que actúa en la vida del «village». Se trata de un solo trabajo educativo alrededor de temas relacionados con situaciones y necesidades de la vida cotidiana, que articula acciones pedagógicas específicas con aquellas que implican a los pobladores, para dar respuesta a esas situaciones y necesidades, sin perder las riquezas de la propia cultura ni las ventajas del mundo moderno en la medida en que les sean útiles.

Entonces la escuela no será más un elemento ajeno a la vida del pueblo, es decir algo que no le sirve. La escuela debe ser una herramienta de la cual saca provecho el «village». La intuición de Fe y Alegría y lo que queremos construir es una sociedad educada como actora de su propia transformación.

### 5.3. Una experiencia incipiente

Si bien la realización de esta intuición en el contexto chadiano está en una fase incipiente, los avances vividos en estos últimos años nos permiten presentar el camino recorrido gracias a dicha intuición. No se puede entenderlo sin un acercamiento a un rasgo fundamental de la cultura africana: la **relación personal** a través de la **palabra** y del **tiempo** que a ella se le consagra permitiendo madurar las decisiones. Es esta sabiduría ancestral lo que ha conducido el proceso fundacional de Fe y Alegría Chad, en colaboración con la Delegación Regional de Educación y con los pobladores.

A nivel del Estado, la palabra -y en el tiempo que implica el proceso - siempre ha precedido el documento escrito que llega solo después como fruto de la misma. En cada «village», la decisión de entrar en el movimiento educativo de Fe y Alegría ha sido el resultado de intercambios y decisiones con la participación de las autoridades tradicionales y de los mismos pobladores, tal como suelen hacerlo bajo el “árbol de la palabra”.

Cada proceso ha entrado luego en esta dinámica lenta que permite asimilar, apropiarse, asumir plenamente una decisión consensuada. Hasta la fecha esta forma de participar ha empezado a ejercitarse en 17 escuelas rurales con un plan de integración progresiva, contemplando aspectos claves de la vida de la escuela:

1. **Decidir la fecha de inicio del año escolar** y, por lo tanto, la disposición a enviar a los niños y niñas a la escuela. ¿Por qué es decisivo? El inicio del año escolar corresponde con labores agrícolas intensivas que requieren de la ayuda de todos condicionando así la asistencia de los niños a la escuela. En 2008, fruto de una decisión colectiva, las primeras escuelas integradas lograron adelantar el inicio efectivo de las clases en comparación de

los años anteriores y consecuentemente tener más días de clase. Lo que los pobladores han tenido que poner en la balanza para tomar esta decisión es apostar por una escuela cuyo futuro aún les es desconocido o continuar enviando a sus hijos a los campos para asegurarse una buena cosecha.

- 2. El pago y el apoyo a las actividades de formación de los maestros.** Como ya se ha dicho, la mayoría de los maestros son comunitarios, seleccionados por los mismos pobladores quienes les respaldan con un estipendio mensual. Para asegurar este pago regularmente, además de una cuota anual, los padres de familia realizan actividades agropecuarias colectivas. Esto implica participación, organización y gestión para hacer eficaz un modo poco convencional en el sistema educativo público y en las prácticas del «village».

Si bien la participación en el ámbito social es algo habitual para los pobladores, suele estar relacionada con acontecimientos puntuales (matrimonio, muerte, cosechas, accidentes...). Una organización y gestión constantes, de largo plazo, sale completamente de su horizonte cultural, todavía más tratándose de la escuela. Esto explica por que el pago de los maestros, siendo una práctica difundida en todo el país, no es aún algo habitual del «village». Por eso, la experiencia piloto ha dado mucha importancia a fortalecer la capacidad de organización y gestión con una labor de concientización, formación y seguimiento.

El resultado de este esfuerzo común ha sido el pago mensual regular a los “maestros comunitarios” durante estos dos últimos años y el apoyo a las actividades de formación con la alimentación de los maestros y del equipo formador y el hospedaje de este último. Obviamente el proceso no ha sido plenamente exitoso, especialmente en el cultivo de las chacras comunitarias sin que esto haya perjudicado la regularidad del pago.

- 3. La construcción de la escuela de Dougoul.** Esta primera construcción colectiva se ha convertido en símbolo de la participación y del aporte de la escuela de las ventajas de la modernidad, por lo tanto, de la integración del mundo de la escuela en el mundo del «village».

Cada etapa de la construcción de la escuela ha sido el resultado de una decisión colectiva madurada bajo el “árbol de la palabra”, que se concretizaba en la formación de equipos de trabajo para la ejecución de las diferentes tareas de la construcción: el acarreo del agua, la fabricación de los ladrillos, el transporte de tierra y otros materiales, la excavación de zanjas y la edificación misma. Todo el «village» participó: hombres, mujeres y niños, cada uno en la tarea asignada y de acuerdo a su capacidad física.

El uso de materiales del entorno con técnicas nuevas para aprovechar y respetar el medio ambiente ha permitido combinar lo tradicional y lo moderno.

Resultado de todo esto: la satisfacción de haber logrado una obra significativa en condiciones difíciles y de convertirse en ejemplo y motivación para otros «villages». Ha habido un aprendizaje colectivo y múltiple, social y técnico.

## 6. Conclusiones

### 6.1. Fe y Alegría Chad tiene grandes retos

- Apuntar a resultados tangibles a la brevedad para hacer patente lo específico de la propuesta.
- Consolidar el equipo con personal en número suficiente y capacitado para hacer posible la implantación y el crecimiento.
- Lograr sensibilizar sobre la razón de ser de la escuela y el verdadero fin de la educación, superando las expectativas erróneas de las familias y de los maestros, acostumbrados a esperar de la escuela un beneficio material inmediato.
- Crear un centro de formación, especialmente para los “maestros comunitarios”, que ofrezca una formación integral que concrete la propuesta educativa.
- Romper el ciclo del asistencialismo agudizado por la multiplicidad de intervenciones externas.
- Construir un “NOSOTROS” con las comunidades educativas de las escuelas – un NOSOTROS empeñado en mejorar la educación, implicando cada «village» en un proyecto transformador.
- Ensanchar su visión más allá del universo local, naturalmente aislado por las distancias, la poca y tardía llegada de la información y la precariedad de la vida concentrada en la supervivencia.
- Buscar sinergias y establecer alianzas estratégicas con otras instituciones a fin de tener mayor incidencia en la ejecución de las políticas públicas del país.

### 6.2. Recomendaciones respecto a políticas públicas educativas

- Es el Estado el primer responsable de asegurar una educación pública que asegure a todos los niños y niñas los aprendizajes básicos para una incorporación igualitaria a la sociedad. Esto pasa, cuando es pertinente, por instaurar medidas que faciliten el acceso de las mujeres al magisterio.
- En un país con gran diversidad cultural, las políticas educativas no pueden ser uniformes, sino deben responder a una realidad y contribuir a su mejora.
- En un país en el cual la escuela enseña en un idioma diferente a las múltiples lenguas maternas, la primera alfabetización debería hacerse en el idioma materno.

### **6.3. Recomendación a los organismos internacionales**

Demasiados programas de organismos internacionales operan en los mismos ámbitos sin coordinación entre ellos, se interrumpen según su conveniencia con poco respeto para los beneficiarios y sin preocuparse por una continuidad. Esto ha generado dependencia en lugar de fortalecer competencias. Por lo tanto, se recomienda privilegiar intervenciones a través de organismos y operadores locales que conocen el terreno, aseguran una continuidad y apuntan a un desarrollo que involucra a los mismos miembros de la comunidad.

## Directorio de la Federación Internacional Fe y Alegría

### Programa de Acción Pública de Fe y Alegría

Calle Pablo Aranda 3  
28006 Madrid  
Teléfono: (34) 91-5902672  
fi.accionpublica@feyalegria.org

### Oficinas Nacionales de Fe y Alegría:

#### ARGENTINA

Sánchez de Bustamante,  
191 2° K 1173 Buenos Aires  
Telefax: (54)11-48654485  
info@feyalegria.org

#### BOLIVIA

Calle Cuba N° 1138 esq. Jamaica.  
Miraflores, La Paz  
Teléfono: (591)2-2246286  
direccion@feyalegria.org.bo

#### BRASIL

Rua Rodrigo Lobato 141  
Sumaré, Sao Paulo  
Telefax: (55)11-38659761  
falegria@uol.com.br

#### CHAD

B.P. 8 Mongo  
Teléfono: (235)6776829  
gavizmo@yahoo.co.uk

#### CHILE

Alonso Ovalle 1480  
Santiago  
Teléfono (56)2-5827518  
info@feyalegria.cl

#### COLOMBIA

Diagonal 34 (Calle), 4-94  
Bogotá  
Teléfono: (57)1-3237775  
dirnal@feyalegria.org.co

#### ECUADOR

Calle Asunción OE 238 y Manuel Larrea  
Sector El Ejido - Quito  
Teléfono: (593)2-3214455  
direccion@feyalegria.org.ec

#### EL SALVADOR

Calle Mediterráneo, s/n.  
Col. Jardines de Guadalupe,  
San Salvador  
Teléfono: (503) 2431282  
comunicaciones@feyalegria.org.sv

#### ESPAÑA

Calle Pablo Aranda 3  
28006 Madrid  
Teléfono: (34) 91-5902672  
entreculturas@entreculturas.org

#### GUATEMALA

12 Avenida 2-07, Zona 1  
Guatemala  
Teléfono: (502) 2202482  
gt.director@feyalegria.org

#### HAITÍ

Comunidad Jesuita, 95  
Route du Canape Vert  
Port au Prince

#### HONDURAS

El Progreso, Contiguo al Instituto Técnico  
Loyola  
Yoro - Honduras  
Teléfonos: (504) 6473516  
honduras@feyalegria.org

#### NICARAGUA

Auto Mundo 3 1/2 Abajo  
Reparto San Martín N° 36  
Managua  
Teléfono: (505) 2664994  
nicaragua@feyalegria.org

**PANAMÁ**

Apartado B-3, Zona 9ª  
Panamá  
Teléfono: (507) 2618712  
fyapan.direccion@gmail.com

**PARAGUAY**

Juan E. O'Leary N° 1.847  
e/ 6a y 7ª  
Proyectadas. La Asunción  
Teléfono: (595) 21-371659  
oficinacional@feyalegria.org.py

**PERÚ**

Cahuide, 884, Aptdo. 11-0277  
Jesús María - Lima 11  
Teléfono: (51) 14713428  
fyaperu@terra.com.pe

**REPÚBLICA DOMINICANA**

Calle Cayetano Rodríguez 114  
Gazcue  
Santo Domingo  
Teléfono: (809) 2212786  
fe.alegria@verizon.net.do

**URUGUAY**

Avda 8 de Octubre 2801  
Montevideo, CP 11600

**VENEZUELA**

Edif. Centro Valores, Piso 7  
Esquina Luneta, Altagracia  
Caracas  
Teléfono: (58) 212-5647423  
venezuela@feyalegria.org





[www.feyalegria.org](http://www.feyalegria.org)

La educación en América Latina y el Caribe sigue caracterizándose por una profunda inequidad en el acceso, el proceso y los logros, así como por una calidad escasa que no responde a las necesidades de la diversidad de personas y contextos, en especial de los que sufren pobreza y exclusión.

Preocupados por esta realidad, en Fe y Alegría hemos decidido emprender la campaña “Compromiso por la educación”. Pensamos que sólo mediante amplios pactos sociales se pueden generar políticas de Estado, duraderas y sostenidas, que incidan significativamente en la transformación educativa que necesitamos.

Este documento presenta experiencias de programas y prácticas educativas que consideramos particularmente significativas entre las que Fe y Alegría ha venido desarrollando a lo largo de sus más de 50 años de trabajo. Con base en nuestro quehacer, queremos contribuir al debate educativo de la región y dialogar con otras organizaciones e instituciones, las comunidades educativas, los gobiernos y la sociedad en su conjunto para que la mejora de la calidad educativa se construya con el compromiso de todos y todas.