



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

LA FORMACIÓN PERMANENTE: HACIA LA ESCUELA NECESARIA

Una Experiencia de Fe y Alegría en Venezuela

Informe de sistematización elaborado por:
María Cristina Soto

Responsable nacional:
Beatriz Borjas

Enero 2003

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

INDICE

Introducción	3
Capítulo I. El Centro de Formación Padre Joaquín	4
1. Antecedentes	4
2. La creación del Centro de Formación Padre Joaquín.	6
2.1. Misión	6
2.2. Visión	6
3. La oferta educativa del Centro de Formación	7
3.1. La formación permanente.	7
3.1.1. El proyecto “Red de Docentes”	7
3.2. La profesionalización y la capacitación inicial.	9
3.3. La investigación y las publicaciones.	9
3.4. Apoyo a la educación pública.....	10
3.4.1. El Centro de Formación en Apure	10
3.4.2. Complejo Educativo Oeste	11
3.4.3. La sociedad educadora en el municipio San Francisco	12
4. Situación actual del Centro de Formación	14
Capítulo II. Hacia una definición de acompañamiento pedagógico desde la visión de Fe y Alegría.....	15
1. Objetivos del Acompañamiento Pedagógico	18
2. Dimensiones del Acompañamiento Pedagógico:	18
3. La dinámica de las zonas	19
3.1. Fe y Alegría Andes.....	19
3.1.1. El Proyecto de lectura y la escritura	20
3.1.2. El plan de nivelación.....	23
3.1.3. La matemática	24
3.1.4. La planificación de las actividades de lectura y escritura y matemática.....	25
3.1.5. Educación Trabajo.....	26
3.2. Fe y Alegría Caracas.....	27
3.3. Fe y Alegría Zulia	29
3.4. Fe y Alegría Centro	37
3.4.1. El proyecto pastoral zonal	37
3.4.2. El proceso de acompañamiento de pastoral	39
3.4.3. El acompañamiento pedagógico: la reconstrucción histórica del proceso	40
Capítulo III. La Escuela Necesaria. Un proyecto para la acción.	49
Conclusiones	51
Materiales consultados	52

Introducción

...quien acompaña intuye el potencial escondido que hay en quien acompaña, lo despierta, y lo hace desarrollarse. Por la magia del afecto se hace que nazca lo que aparentemente no es tan obvio.
Carlos Rafael Cabarrús s.j.

El desarrollo de una propuesta educativa, coherente con el ideario de Fe y Alegría, supone la formación de un docente que aprende de la reflexión de su propia práctica partiendo de sus necesidades formativas, detectadas en su hacer, a fin de incidir en la transformación del entorno escolar.

Para ello debe existir un ambiente de aprendizaje en el cual el colectivo de docentes sea el espacio de socialización de los aprendizajes y de la toma de decisiones. De la misma forma, es imprescindible la presencia de un acompañante dispuesto a participar en este viaje y caminar con otras personas.

Este acompañante debe ser capaz de crear un entorno que facilite el aprendizaje, estableciendo una comunicación fluida con sus acompañados, entendiendo la cultura de la escuela y de las personas que allí trabajan, conociendo su propuesta educativa e impulsando procesos de investigación.

Puede ocurrir que ni la escuela ni el acompañante tengan la capacidad de suplir todas las necesidades formativas surgidas en el proceso, de allí surge la necesidad de buscar recursos externos. Una formación centrada en la práctica debe contar con una estructura de apoyo: un centro de formación docente que ofrezca servicios de asesoría, talleres, coloquios, documentación sobre aspectos pedagógicos, así como investigaciones sobre la realidad educativa y una red de relaciones con instituciones de educación superior (Borjas,1994).

El Centro de Formación Padre Joaquín constituye esa estructura de apoyo en Fe y Alegría Venezuela: responsable de coordinar y acompañar la concepción y las políticas de la formación en esa institución, así como de promover la investigación y producción de propuestas educativas.

El acompañamiento pedagógico llevado a cabo por el Centro de Formación Padre Joaquín ha estado ligado estrechamente a dos programas de formación docente, nacidos en este centro como respuesta a las necesidades educativas internas de Fe y Alegría. Estos programas son: profesionalización de docentes en ejercicio y formación permanente. El primero se encuentra enmarcado en el sistema de educación superior, mientras que el segundo responde a las necesidades institucionales de formación según las dinámicas del quehacer de los centros educativos.

La presente sistematización pretende presentar un análisis de lo que ha sido el tránsito desde el acompañamiento pedagógico impulsado por el Centro de Formación Padre Joaquín, asumido, dinamizado y protagonizado, posteriormente por las coordinaciones pedagógicas zonales [\(Ver anexo 1 Organigrama de Fe y Alegría Nacional Venezuela\)](#), hasta llegar a la formulación del proyecto, que actualmente ejecuta la dirección nacional de Fe y Alegría en Venezuela, denominado “La Escuela Necesaria”, construido con el aporte de todos los implicados en el proceso educativo, como una propuesta de lo que debería ser un centro educativo de Fe y Alegría - Venezuela.

En la primera parte se presentan los orígenes del Centro de Formación Padre Joaquín, describiendo su creación en Maracaibo y, posteriormente, su extensión con las sedes de Caracas y Apure, así como algunos de los programas implementados en estos años.

Seguidamente se realizan intentos para definir qué significa el acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría, y cuál ha sido la dinámica de acompañamiento llevada a cabo por las diferentes zonas de Venezuela. Para concluir, se presentan algunas líneas de la Escuela Necesaria.

Capítulo I. El Centro de Formación Padre Joaquín

1. Antecedentes

La Ley Orgánica de Educación, promulgada en el año 1981 en nuestro país y aún vigente, expresa, en su artículo 77, la exigencia de estudios universitarios para poder ejercer la docencia; esto ocasionó el cierre de las escuelas normales existentes en el país, entre ellas, la Normal Nueva América, de Fe y Alegría Zulia, que había ejercido gran influencia en la renovación pedagógica de la institución en la década de los setenta.

En esa época se había lanzado el ideario de Fe y Alegría, en el cual se expresaba la identidad de la institución y las grandes pautas por dónde caminar en el compromiso de lograr una educación popular, integral de calidad; sin embargo, el director regional de Fe y Alegría Zulia para aquel entonces, el padre Echeverría, se encontraba muy preocupado, pues él consideraba que hacía falta un “practicario”, ya que, si bien en el ideario se encontraban muy bien proclamados los ideales de la educación según la visión de esta institución, la realidad observada en los centros educativos populares mostraba que el personal necesitaba una permanente formación cristiana y pedagógica.

Partiendo del análisis de estas realidades, la dirección de la zona Zulia tomó la determinación de contratar a algunos miembros del equipo docente de la antigua escuela normal Nueva América con quienes conformó, hacia 1985, la comisión pedagógica de Fe y Alegría-Zulia, que sería la primera de la institución. Paralelamente y bajo su influjo, se formó la comisión pedagógica de la oficina de la zona Caracas.

Entre los miembros de la comisión pedagógica del Zulia se encontraban Maite Pascual, Luisa Pernalette y Antonio Pérez Esclarín, quienes, a manera experimental, planteaban que

tanto el equipo directivo del Zulia como la comisión pedagógica debían constituir una instancia única. La intención era enfatizar la función pedagógica que debería cumplir una oficina zonal, pues, en aquellos años, se pensaba que sólo se trataba de una instancia administrativa, para la búsqueda de recursos, la construcción de infraestructura, etc., que no disponía de mucho tiempo para profundizar en el acompañamiento pedagógico de las escuelas. Esta figura, de un equipo directivo con intencionalidad pedagógica, fue muy bien acogida por todos y, poco a poco, por influencia, se extendió a otras zonas: a Lara, a Mérida, y, posteriormente, a la zona Oriente, donde han existido muchas dificultades para su consolidación, tal vez por ser una zona nueva extensa y diversa. (Antonio Pérez Esclarín, entrevista octubre, 2002)

Una vez conformados como equipo, Luisa Pernalette y Pérez Esclarín reiniciaron la publicación de materiales, tal como lo habían hecho durante los tiempos de la Normal, siempre con la inquietud de volver al espíritu de ésta, ya que, tal como lo manifiesta Pérez Esclarín: *“para algunos, la normal Nueva América fue una experiencia que nos marcó”*. (Antonio Pérez Esclarín, entrevista, octubre 2002).

La realidad demostraba que los docentes que ingresaban a las escuelas de Fe y Alegría no reunían el perfil del educador popular requerido para el funcionamiento de los centros educativos; además, el Ministerio de Educación comenzaba a exigir a los docentes el título universitario. Para atender esta problemática, la institución, en conjunto con otras normales privadas católicas, como la del colegio Gonzaga en Maracaibo, presentaron un proyecto alternativo de formación superior de docentes a la Universidad Católica Andrés Bello, obra de la Compañía de Jesús, pero no obtuvo su aceptación porque se consideró una propuesta poco formal.

Previamente, los miembros de la comisión pedagógica de la oficina de la zona Zulia habían participado en una serie de encuentros con algunas personas del Centro de Experimentación Para el Aprendizaje Permanente (CEPAP), de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, quienes también tenían experiencia en formación docente con metodologías semejantes a las promovidas en el Zulia por la comisión pedagógica; hubo una gran sintonía entre ambos equipos, lo que facilitó el acercamiento. Más tarde, la propuesta de la profesionalización de docentes en ejercicio fue muy bien acogida por ellos hasta el punto de apoyar su ejecución a través de la firma de un convenio entre Fe y Alegría y la universidad mediante el cual la formación impartida gozaría de reconocimiento académico con el grado de licenciatura en educación.

Se trataba de un proyecto local, surgido en una región con una trayectoria particular en la institución desde la década de los sesenta. Mientras tanto, en el contexto nacional, la institución atravesaba el momento en que se hacía necesario unificar las políticas de formación y trabajar la cuestión de la identidad; como diría el padre Jesús Orbeagozo s.j., subdirector nacional en esa época: *“el ideario nos define como un movimiento de educación popular..”* (haciendo mucho énfasis en la palabra ‘un’), pero, continuaba Orbeagozo *“en la realidad somos una serie de movimientos en los cuales cada uno anda por su lado”*. Esta percepción llevó a la institución a plantearse un esfuerzo muy serio, con respeto a las autonomías, de centralizar la acción en varias líneas: la administrativa, de proyectos y la pedagógica (Antonio Pérez Esclarín, entrevista, octubre, 2002)

2. La creación del Centro de Formación Padre Joaquín

El Centro de Formación Padre Joaquín, fue fundado en 1991, adscrito a la dirección nacional de Fe y Alegría, con la finalidad de dinamizar y propulsar las políticas educativas de la institución, en permanente sintonía con su realidad y con los retos que la realidad del país plantea. (" Proyecto inicial del centro de Formación Padre Joaquín", 1991). Su sede fue ubicada en Maracaibo bajo la dirección de algunos miembros de la comisión pedagógica de la zona Zulia que se trasladaron a otras instalaciones físicas. Este centro debe su nombre al Padre Joaquín López, fundador de Fe y Alegría en El Salvador, quien fue vilmente asesinado el 16 de noviembre de 1989.

El hecho de que el Centro tuviera su sede en el interior del país generó conflictos, pues se consideraba que si el Centro de Formación dependía de la dirección nacional debía estar ubicado en la ciudad de Caracas. Sin embargo, los miembros fundadores del Centro lucharon para que este fuera creado en el Zulia, ya que para ese momento era allí donde se encontraban los recursos humanos impulsores del proyecto.

No ha sido fácil ser una instancia nacional y estar ubicados en el Zulia; poco a poco, según las necesidades surgidas en otras zonas, se fueron creando subsedes. Así, se fundó una sede en la ciudad de Caracas en el año 1993; otra en Apure en 1996; más recientemente una oficina en Mérida, y está en proceso de apertura una sede en Oriente Norte.

En el proyecto del Centro de Formación, elaborado para el período 2001- 2003, su misión y visión están expresadas en los siguientes términos:

2.1. Misión ¹

El Centro de Formación Padre Joaquín es un organismo dinamizador y propulsor de las políticas educativas de Fe y Alegría, en permanente sintonía con su identidad y con los retos que la realidad del país plantea, dirigido a coordinar y promover la generación de teoría pedagógica en torno a modelos educativos populares, en el ámbito formal y no formal.

2.2. Visión ²

La visión del Centro de Formación tiene como referente la visión de una educación popular de calidad, la cual se define por su intencionalidad transformadora de la realidad, en el sentido de buscar una sociedad justa, solidaria y sin excluidos, donde todos podamos participar y vivir con dignidad.

En coherencia con esta visión, El Centro de Formación se compromete con los sectores de población empobrecidos, marginados o discriminados, para potenciar su desarrollo personal y comunitario, de modo que sean protagonistas en la construcción de esta

¹ Fuente:"Proyecto Centro de Formación del 2001 al 2003 (2001)

² Fuente:"Proyecto Centro de Formación del 2001 al 2003 (2001)

sociedad.

El objetivo general del Centro para ese período de tiempo es “coordinar y promover la generación de teoría pedagógica en torno a modelos educativos populares, en el ámbito formal y no formal.” ([ver anexo 2 Organigrama de Centro de Formación Padre Joaquín](#))

3. La oferta educativa del Centro de Formación

Entre los programas que se definen en el proyecto inicial del Centro se encuentran la formación permanente, la profesionalización de docentes en ejercicio y capacitación inicial, investigación y publicación; años más tarde se va configurando una nueva oferta: el apoyo a la educación pública.

3.1. La formación permanente

Este programa dirige su atención a la consolidación y formación de los equipos zonales y equipos directivos de los centros educativos, dotándolos de las herramientas necesarias para coordinar el área a su cargo y para impulsar el proyecto educativo de las zonas y las escuelas. Ofrece, además, la organización y facilitación de talleres, cursos y seminarios dirigidos a todos los docentes de Fe y Alegría, con el objetivo de contribuir a su formación profesional por medio de la reflexión y sistematización de su práctica.

3.1.1. El proyecto “Red de Docentes”

Un hito importante en la consolidación institucional del Centro de Formación Padre Joaquín, sede Caracas, fue la ejecución de un proyecto nacional denominado “Red de Docentes” que se inició en el año escolar 1994-1995, bajo la premisa de que *“la educación mejorará si mejoramos la formación docente.”* El proyecto se desarrolló en las tres zonas del país que requerían un mayor apoyo pedagógico de las instancias nacionales: Lara-Llanos, Oriente Sur y Andes. El primer año del proyecto estuvo dedicado a la organización y puesta en marcha del mismo, acompañando 350 docentes ubicados en 20 centros educativos. En el segundo año, 1995-1996, se continuó trabajando en la fase de organización del proyecto, y se incorporaron 4 nuevas escuelas que poseían características similares a las seleccionadas en el primer año.

Entre las principales acciones realizadas con ese proyecto se señalan las siguientes:

- Acompañamiento a las oficinas zonales y escuelas en la elaboración de planes de formación docente y de evaluación.
- Talleres de formación para equipos directivos por zonas

- Reflexión sobre la importancia de los proyectos de plantel para la vida de las escuelas e impulso a la elaboración e implementación de los proyectos en todas las escuelas pertenecientes a la red.
- Animación a los equipos de docentes para que sistematicen sus experiencias pedagógicas. Los productos de estos procesos se recogen y comparten en los encuentros pedagógicos, realizados en las 3 zonas.
- Realización de encuentros pedagógicos regionales como espacios en los cuales se reflexionaron y compartieron experiencias. En la zona Andes el énfasis estuvo centrado en la participación, creatividad y calidad de vida con la participación de 86 docentes. En la zona Lara Llanos, estuvo centrado en los aportes a la calidad educativa, contando con la participación de 300 docentes tanto de Fe y Alegría como de las escuelas públicas.
- Acompañamiento a los responsables de los encuentros de docentes.
- Encuentros de coordinadores de pastoral en el ámbito nacional, centrados en la educación religiosa escolar, con la participación, como facilitadores, de los responsables de la catequesis de la Conferencia Episcopal Venezolana.
- Asesoramiento a los docentes en los Encuentros de Fe con el Dios de la Alegría.³

A través de la ejecución de este proyecto se logró:

- Consolidación de los equipos pedagógicos de las zonas y de los centros, para un mejor seguimiento de los procesos formativos.
- Impulso a la transformación de las oficinas zonales en instancias pedagógicas bajo el lema de 'oficinas en formación'.
- Existencia de planes de formación docente y de planes de evaluación en las zonas y en las escuelas participantes en el proyecto.
- Realización de un encuentro nacional de coordinadores pedagógicos de centro.
- Valoración de los docentes, en el ámbito personal y profesional.
- Formación de equipos de trabajo por áreas o intereses: proceso lógico matemático, lectura y escritura, escuela comunidad, educación trabajo, equipos directivos. Inicio de círculos de estudio por ejes de interés.
- Presencia de interlocutores del centro de formación tanto en las oficinas zonales como en las escuelas, responsables de los pedagógico y de la formación docente.
- Expansión de la metodología de trabajo del proyecto a otras zonas no pertenecientes a la red.

³ **El acompañamiento pedagógico contempla la dimensión pastoral dirigida al docente, a la comunidad y a los educandos**

Entre las dificultades confrontadas por el proyecto “Red Docente” se señalaron: los cambios continuos entre los responsables de los programas (pedagogía, pastoral, etc.); lentitud en el envío de los recaudos solicitados por la instancia nacional; inexistencia de criterios para la selección de los coordinadores pedagógicos así como poca claridad en relación con las funciones que les corresponde desempeñar; falta de articulación entre los programas tanto en los centros como en las zonas, y a escala nacional. (*Informes Pedagógicos de la Red Kellogs. 1995, 1996, 1997*).

Durante la ejecución de este proyecto y luego de finalizado, el Centro de Formación mantuvo un enlace permanente con las coordinaciones pedagógicas y pastorales zonales, a fin de promover una formación centrada en la reflexión sobre la práctica del acompañamiento a los equipos directivos de los centros escolares. La estrategia privilegiada era el encuentro nacional periódico de estos coordinadores. Estos encuentros se convirtieron en espacios de socialización de experiencias y de actualización de aprendizajes de los cuadros de la institución.

Como fruto de este trabajo de seguimiento, surgió en 1999 la idea de elaborar un modelo de centro de educación popular denominado “Escuela Necesaria” que agrupase todos los componentes y ejes que deberían ser desarrollados en los centros educativos de forma tal que la formación permanente se subordinara a los lineamientos de este proyecto global.

Estas reuniones fueron coordinadas inicialmente por la sede de Caracas, pero actualmente le corresponde a la sede Maracaibo dirigir el proyecto el Proyecto Escuela Necesaria en coordinación con la dirección nacional de escuelas.

3.2. La profesionalización y la capacitación inicial

El objetivo de este programa es lograr que los docentes en servicio obtengan su título de licenciatura en educación, mediante el convenio de Fe y Alegría con la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. De igual forma, se contempla el diseño de estrategias para garantizar la formación inicial de los cuadros pedagógicos y directivos del futuro, descubriendo vocaciones y propiciando la transformación de los centros educativos en espacios de reflexión, formación e investigación.

Este programa lo dirigía inicialmente la sede de Maracaibo, pero desde hace dos años el programa es coordinado por la sede de Caracas.

3.3. La investigación y las publicaciones

El objetivo es indagar, analizar, evaluar y sistematizar experiencias pedagógicas y técnicas. La investigación en este programa es entendida como una actividad que los docentes deben hacer de forma permanente en su propia aula, con el apoyo y la

asesoría de expertos. De allí que la línea de investigación siempre se ha encontrado dirigida a solucionar los problemas reales de la escuela.

Como parte de esta dimensión están las publicaciones cuyo objetivo es la elaboración y diseño de materiales de apoyo a la labor educativa, tanto escritos como audiovisuales incluyendo software, así como la publicación periódica de los folletos denominados 'Procesos educativos' y de la revista 'Movimiento Pedagógico, los cuales recogen las experiencias significativas de los maestros y presenten enfoques o propuestas interesantes⁴.

Desde sus inicios el Centro de formación Padre Joaquín realizó grandes esfuerzos para ir formando una biblioteca con bibliografía educativa actualizada y al mismo tiempo, promover la implementación de bibliotecas zonales. Con el paso del tiempo se fue descubriendo la necesidad de ir ampliando la cobertura de las bibliotecas ubicadas en las sedes de los Centros de Formación, transformando esos espacios en verdaderos Centros de Documentación, especializados en el ámbito educativo, que sirvan de apoyo a los diferentes programas de la institución. Las sedes del Centro de Formación en Maracaibo y en Caracas han creado esta instancia de servicio abierta a toda la colectividad, especialmente a los docentes de Fe y Alegría y de la escuela pública, así como a estudiantes en la carrera de educación, con el objetivo de brindar espacios para la investigación, la discusión (mediante la realización de foros, tertulias), el intercambio de experiencias, el encuentro y divulgación de diversos temas de interés.

3.4. Apoyo a la educación pública

En el proyecto inicial no aparece esta dimensión de trabajo; ella surge por la misma demanda que organismos del Estado le hacen al Centro de Formación. Al principio son charlas, talleres, asesorías puntuales, pero con la creación de la sede del Centro de Formación en Apure se concretó la idea de "oficializar" un espacio que le diera cabida a las necesidades de formación del sector educativo oficial.

3.4.1. El Centro de Formación en Apure

El 7 de Octubre de 1996, las hermanas Teresianas llegaron al estado Apure y formaron el Centro de Formación de esa región del país. Se trata de un equipo itinerante dedicado a la formación integral de los docentes, principalmente aquellos que laboran en la escuela pública. Esta sede del Centro de Formación ha atravesado por diferentes momentos: un primer momento, de conocimiento de la realidad para detectar las necesidades y expectativas de los docentes; un segundo momento, en el cual se inició el trabajo formativo con un curso conformado por 5 talleres de capacitación en valores, dirigido a los directores de las escuelas de la región; un tercer momento, dirigido a la selección y acompañamiento de cuatro escuelas. Sin embargo, esta experiencia no tuvo el éxito esperado pues en tres de las escuelas seleccionadas, los equipos directivos no se involucraron en el proceso, mientras que en la cuarta, todo el personal de las mismas participó con interés y dedicación. Un

⁴ 'Proyecto inicial del Centro de Formación', 1991

cuarto momento, consistió en una propuesta de formación docente relacionada con la implementación de círculos de estudio, incluyendo talleres cada quince días; y un quinto momento, en el cual se revisaron los cursos y talleres facilitados por el centro de formación, se incorporaron laicos significativos al trabajo del Centro y se ha adaptado el proyecto “La Escuela Necesaria” a la realidad del estado Apure.

De igual forma, el Centro de Formación Padre Joaquín del estado Apure ha coordinado: a) el eje pensamiento lógico matemático en Fe y Alegría en el ámbito nacional; b) el departamento de pastoral educativa de la diócesis, en el IRFA en el Bajo Apure; c) la Comisión de Justicia y Paz. Además, ha participado en el Consejo Diocesano de Pastoral, en las asambleas diocesanas, en el consejo parroquial de pastoral y en reuniones de agentes de pastoral y de la zona 1 de la diócesis. Asimismo, ha asesorado a la Asociación Católica de Educadores y ha organizado anualmente dos Encuentros de Fe con el Dios de la Alegría y mini encuentros mensuales de educadores.

Las mayores dificultades que esta sede del Centro de Formación Apure ha confrontado son: la falta de mística e idoneidad de los equipos directivos de numerosas escuelas de la región; la interferencia política en el trabajo; las inconsistencias de la educación pública caracterizada por suspensiones de clases, traslados de docentes, cambios constantes de fechas, etc.; y las debilidades en la formación humana, pedagógica y profesional de muchos docentes.⁵

3.4.2. Complejo Educativo Oeste

El proyecto denominado “Complejo Educativo del Oeste” (CEO) surgió de la unión de los 14 centros educativos de Fe y Alegría y de la Compañía de Jesús, ubicados en el sector oeste de Caracas, con el objetivo de potenciar sus potencialidades internas, establecer redes entre ellos e incorporar a estas redes otras organizaciones públicas y privadas para propiciar la conformación de sociedades educadoras que apoyen la escuela. Esto implicaba la puesta en marcha de diversos procesos: a) de concertación, organización y participación comunitaria; b) formulación de planes; c) ejecución de acciones; d) evaluación de logros.

El proyecto se concibió en dos grandes etapas: la primera, denominada fundacional y cofinanciada con una agencia internacional (AVINA), centrada en la constitución del CEO, que contemplaba la elaboración de un plan estratégico, el fortalecimiento de la infraestructura y dotación de los planteles y la sensibilización a las escuelas públicas así como a otras organizaciones para que se incorporasen al programa. La segunda etapa, de consolidación, dirigida a la consecución de recursos en función de los resultados de la etapa anterior.

El objetivo general del proyecto era “lograr la interrelación y potenciación de los centros y recursos de Fe y Alegría y la Compañía de Jesús en las parroquias 23 de Enero y Catia, para dinamizar procesos de sociedades educadoras que involucren

⁵ Acta de Evaluación del Centro de Formación Padre Joaquín”, 2000

activamente a la comunidad beneficiaria y a otras organizaciones públicas y privadas, en orden a lograr impactos más significativos y de mayor calidad en sus acciones educativas y de promoción social.⁶()

En suma, el CEO focalizaría su acción en tres grandes áreas:

- Educación formal en todos los niveles educativos y en la modalidad de educación extraescolar, con énfasis en la formación en y para el trabajo.
- Desarrollo socio-comunitario, cultural y deportivo.
- Integración y complementación mutua de los planteles e instituciones educativas para potenciar el uso de los recursos.⁷

Para lograr los objetivos propuestos se constituyó un equipo coordinador, el cual comenzó un proceso de sensibilización dirigido a los equipos directivos de los planteles y centros educativos; se realizaron visitas a las comunidades educativas de los centros y se inició el proceso de incorporación del sector público al asumir el liceo Luis Cañizales Verde y definir las escuelas que serían integradas al complejo. Asimismo, comenzó a generar una visión integrada del trabajo y de apoyo entre las escuelas de Fe y Alegría.

3.4.3. La sociedad educadora en el municipio San Francisco

El Centro de Formación de Maracaibo comenzó a desarrollar en el municipio San Francisco del estado Zulia, una serie de propuestas con el fin de estructurar y desarrollar un proyecto viable y efectivo de fortalecimiento de la educación pública desde la perspectiva de Fe y Alegría. La experiencia surgió de la Secretaría Regional de Educación, organismo que, para ese momento, era el responsable de toda la educación del estado. La idea inicial era encargarle a Fe y Alegría la gestión del Municipio escolar San Francisco, ubicado en la zona sur de la ciudad de Maracaibo. Esta solicitud coincidió con un proceso de reflexión y clarificación, llevado a cabo en el interior del Centro de Formación Padre Joaquín, para desarrollar un modelo de 'Sociedad Educadora', "capaz de integrar los esfuerzos de diferentes actores a los fines de promover un proyecto educativo que posibilitara el desarrollo integral de niños, niñas, jóvenes y adultos (artístico, deportivo, humano) y el crecimiento ciudadano de la comunidad". (*Bethencourt, María, 2000:3*)

Para ese momento ya se habían realizado algunas actividades en el municipio tales como charlas y talleres formativos a los docentes de distintas instituciones; además, la institución fue seleccionada como ente capacitador, en el proceso de formación y actualización de 530 docentes de la segunda etapa de educación básica de las escuelas del municipio, en el marco de la reforma curricular promovida por el Ministerio de Educación y financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo.

⁶ Complejo educativo del oeste: una esperanza educativa.2000

⁷ Complejo educativo del oeste: una esperanza educativa, 2000

Aun cuando Fe y Alegría no aceptó los términos de la propuesta inicial; durante el período escolar 1999-2000, el Centro de Formación comenzó a integrarse al municipio escolar, a conocer su realidad y dio los primeros pasos hacia un proyecto de formación de directores y supervisores, basado en la reflexión de la propia práctica. En tal sentido se implementaron las siguientes estrategias:

- Colaboración en la definición de una estructura y una dinámica, basada en el trabajo de equipo y de una apropiación de la visión del municipio escolar.
- Establecimiento de coordinaciones de áreas y espacios de socialización.
- Participación en la atención de conflictos escolares.
- Socialización del modelo educativo de Fe y Alegría entre supervisores y directores.
- Construcción colectiva del proyecto Sociedad Educadora San Francisco
- Consolidación de un equipo pedagógico municipal, clarificando la importancia de la formación desde la práctica, la construcción del proyecto educativo como estrategia para transformar la escuela.
- Implementación de círculos de estudio con supervisores (*Bethencourt, María. (2000:4).*)

En octubre de ese mismo año, el Programa de Profesionalización de Docentes en Ejercicio admitió solamente a docentes de las escuelas públicas del municipio San Francisco a fin de que pudieran obtener su titulación universitaria.

Sin embargo, a pesar de que en tan poco tiempo ya comenzaban a observarse ciertas transformaciones, no fue posible continuar este trabajo debido a los cambios de autoridades educativas, que dividieron nuevamente el sector educativo nacional del sector educativo estatal. Posteriormente, en el año 2000, se firmó un convenio de asistencia técnica con la alcaldía del municipio San Francisco, con el objetivo de realizar un diagnóstico preliminar de la realidad educativa del municipio en la población entre 3 y 17 años de edad, para actualizar los indicadores de este sector, y así poder contar con información real y oportuna para la elaboración de un plan maestro que incida efectivamente en brindar una mayor cobertura a la población no atendida por la red institucional, y, por consiguiente, mejorar la calidad del servicio educativo del municipio. Asimismo, se pretendía crear un Consejo Municipal de Educación como un órgano consultivo y de asesoría en materia de educación.

El Centro Formación concluyó este estudio en 2001 y no hubo continuidad de las propuestas que se plantearon inicialmente. Si bien no se logró completar el proyecto, puede decirse que un resultado tangible de estos esfuerzos fue la decisión del alcalde de San Francisco de ceder a Fe y Alegría la dirección del futuro Instituto Universitario San Francisco (IUFO).

4. Situación actual del Centro de Formación

Cada una de las sedes del Centro es responsable de alguno de los programas iniciales. A la sede de Maracaibo le correspondió, al principio, el programa de profesionalización de docentes en ejercicio y de capacitación inicial, así como el programa de publicaciones. Por su parte, la sede de Caracas asumió el programa de formación permanente y, más adelante, el de administración de recursos, mientras que la sede de Apure dirigió sus esfuerzos al apoyo de la educación pública.

Con el paso del tiempo, estas responsabilidades han variando, dando luego un salto cualitativo cuando asume en nombre de la Federación Internacional de Fe y Alegría, el Proyecto Internacional de Formación de Educadores Populares. Por su parte, el Centro de Formación Caracas participa también en el programa de publicaciones y acompaña las coordinaciones de pastoral y a los Encuentros de Fe con el Dios de la Alegría. Posteriormente, participa también en el proyecto denominado complejo educativo del oeste, y en el año 2000, asume la responsabilidad del proyecto de profesionalización de docentes en ejercicio.

A través del tiempo, el Centro de Formación Padre Joaquín se ha mantenido en un proceso permanente de reflexión y evaluación, que le ha permitido transformarse en un centro en continuo crecimiento, productor de propuestas y proyectos innovadores de educación popular y promoción social. Un centro que proyecta su presencia tanto en el interior de Fe y Alegría como en la escuela pública y participa en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos educativos nacionales e internacionales.

Actualmente, los programas y responsables pueden verse en el cuadro siguiente:

PROGRAMAS	RESPONSABLES
APOYO A LA ESCUELA PUBLICA	Hna. Purificación Mary Paz Sede Apure
ESCUELA NECESARIA	Beatriz García Marielsa Ortiz Sede Zulia
EDUCACION SUPERIOR	Antonio Pérez Esclarín Irma Rodríguez Beatriz Borjas Benedicto Cadenas Verónica Trenard Elda Rondini Sede Zulia Sede Caracas
PUBLICACIONES	Antonio Pérez Esclarín Beatriz García Nieves Oliva Sede Zulia Sede Caracas
PROYECTO INTERNACIONAL DE EDUCADORES POPULARES	Antonio Pérez Esclarín María Bethencourt Zulma Ortíz Sede Zulia

Dos nuevas realidades institucionales están demandando un redimensionamiento de los objetivos iniciales del Centro de Formación: 1) en 1998, Fe y Alegría Venezuela amplió su oferta en educación superior con la apertura del Instituto Universitario Jesús Obrero de Catia, en Caracas; actualmente, está en estudio la apertura de cuatros institutos más (en Petare, en Maracaibo, en Barquisimeto y en Guanarito). 2) en el año 2001, se realizó una reestructuración en el organigrama de la institución que implicó la creación de tres direcciones nacionales: de escuela, de educación superior y de institutos de educación radiofónica (IRFA). La dirección nacional considera que es apremiante que el programa de profesionalización de docentes en ejercicio sea enmarcado dentro de las políticas globales que determinen la dirección nacional de educación superior, mientras que sus programas de formación permanente, dirigidos a las escuelas, se integren, cada vez más, a las políticas que determinen la reciente dirección nacional de escuelas.

El Centro de Formación Padre Joaquín, durante 11 años ha dirigido sus mayores esfuerzos para consolidar, tanto en las escuelas como en las oficinas, nacional y zonales, equipos pedagógicos que garanticen la implementación de propuestas educativas alternativas e innovadoras, así como el seguimiento de las diferentes propuestas. De estos esfuerzos han surgido equipos en formación permanente, que reflexionan su hacer, lo cuestionan y aprenden del mismo proceso; equipos que se responsabilizan del acompañamiento pedagógico de los centros educativos de Fe y Alegría.

Capítulo II. Hacia una definición de acompañamiento pedagógico desde la visión de Fe y Alegría

**El que tiene ese don de acompañar, experimenta que debe prepararse, ya que acompañar es también una ciencia. Pero sobre todo, acompañar es un arte, para lo que se posee carisma.
Carlos Rafael Cabarrús s.j.**

Desde hace ya algunos años, Fe y Alegría-Venezuela ha venido realizando un proceso de reflexión en su interior a fin de ir construyendo una definición del acompañamiento pedagógico adaptada a su concepción de la educación y a su ideario. En este sentido, es necesario señalar que el acompañamiento pedagógico, para que sea coherente con la concepción de este movimiento educativo, debe realizarse desde la perspectiva de la educación popular, desde la opción por los más pobres, y en la búsqueda de una educación popular integral de calidad.

Para todos los involucrados en este proceso, ha estado claro, desde un principio, la necesidad de tomar distancia de los conceptos tradicionales de supervisión educativa con todas sus connotaciones negativas. A través de los años, la supervisión ha sido sinónimo de inspección, fiscalización y control; ha sido una forma de ejercer el poder sobre los supervisados y de mantener modelos tradicionales de escuela. La palabra supervisión, etimológicamente, significa mirar o examinar desde arriba. Ya desde allí comienzan las diferencias entre ambas concepciones, puesto que, para realizar un acompañamiento pedagógico, es necesario situarse o ubicarse no sobre el acompañado sino a su lado. *"El que acompaña camina al lado del acompañado"* (Cabarrús, 2000).

Tradicionalmente, la supervisión se ha realizado en solitario, un supervisor visita una escuela para observar su funcionamiento y evaluar la calidad de la educación que en ella se imparte. Para ello se entrevista con el director, con algunos docentes, revisa la planificación o el proyecto del centro, y, en algunas oportunidades, si el tiempo alcanza, visita algún salón de clases. Tal como lo señala la coordinadora pedagógica zonal del estado Zulia, Thaís Parra, en una entrevista (2002) *“El supervisor observa lo que hay, lo que debería existir y no está, y coloca los correctivos correspondientes.”*

El acompañamiento pedagógico, por su parte, debe ser realizado con un equipo que participa y se retroalimenta a través de todo el proceso, desde la planificación de la actividad hasta la construcción de compromisos y acuerdos. En otras palabras, al acompañar lo que se busca no es vigilar sino involucrarse en la totalidad del proceso.

A menudo, la función supervisora lleva implícita una connotación jerárquica que no se observa en el acompañamiento realizado por las oficinas zonales de Fe y Alegría. Desde esta perspectiva, el que acompaña debe sentirse igual a su acompañado, debe hablar su mismo idioma, tener capacidad de escuchar las dificultades encontradas en el camino así como los éxitos alcanzados, y brindar un apoyo permanente. Tal como lo expresan Hurtado y Paredes (1999:15): *“acompañamiento para nosotros significa estar presente, hacerse próximo para orientar y compartir experiencias que nos enriquecen a todos y nos hacen fuertes para superar las dificultades propias del aula y del centro educativo.”*

En otras palabras, las mayores diferencias entre la supervisión y el acompañamiento pedagógico se encuentran en el enfoque y el abordaje que se le da a ambas. La supervisión ha sido asumida como un mecanismo para imponer políticas y acciones represivas, mientras que la prioridad del acompañamiento es el aspecto formativo del proceso.

Existen similitudes entre ambos términos, puesto que, para ser efectivos y eficientes ambos requieren de una planificación elaborada previamente, pretenden retroalimentar las escuelas o centros y buscan optimizar la calidad de los procesos en los centros educativos. En suma, el objetivo prioritario de ambos es garantizar la calidad de la educación.

Para Fe y Alegría, *“todo hacer debe educar.”* Es decir, un acompañamiento pedagógico que no transforme nuestra práctica, no puede ser considerado un verdadero acompañamiento. En consecuencia, es común que en Fe y Alegría, el acompañamiento pedagógico también sea denominado ‘acompañamiento formativo’.

“Un acompañamiento formativo, es aquel que orienta, dialoga, cuestiona, confronta con resultados, ayuda a ver debilidades y fortalezas, recuerda compromisos acordados, propone alternativas, anima y asegura la continuidad de los planes.” (Hurtado y Paredes, 1999:15)

Por su parte, González (2001), coordinador pedagógico de la zona Centro, señala que el acompañamiento formativo debe ser integral, humanizador, liberador, crítico, capaz de confrontar las debilidades y valorar las fortalezas del individuo y su grupo. De tal forma que por acompañamiento formativo entiende *“al proceso educativo humanizador donde, se*

brinda apoyo crítico, sistemático y continuo en el desarrollo integral de su ser y quehacer educativo desde la perspectiva de la educación popular”.

Tovar, coordinador pedagógico de la zona Caracas, define el acompañamiento pedagógico como:

“... un proceso que busca mejorar la calidad en los centros educativos respondiendo al ideario de Fe y Alegría, al proyecto ‘Escuela Necesaria’ y al proyecto educativo de centro, a través de un seguimiento sistemático de cada una de las acciones educativas, incluyendo los actos administrativos, comunitarios y gerenciales que se llevan dentro de la escuela, con un marcado énfasis evaluativo, formativo y de construcción fraterna.”(Tovar,2001:10)

Dada la importancia que reviste el acompañamiento pedagógico, es necesario que el acompañante posea ciertas características personales, afectivas, cognitivas y cristianas que le permitan desempeñar su labor con eficiencia. Es necesario que sea una persona con capacidad para relacionarse y comunicarse con quienes le rodean; debe ser capaz de tomar decisiones, ser crítico, equilibrado y justo.

Es imprescindible que posea sólidos conocimientos con respecto a las diversas propuestas educativas existentes, pero también que domine estrategias, como dinámicas grupales, aprendizaje cooperativo y otros; no es suficiente que sea un especialista en contenidos sino que debe “estar presente”, apoyando a sus acompañados en el momento que requieran ayuda, asesoría, información o motivación.

Para Fe y Alegría el acompañamiento implica una relación personal de afecto y respeto, en la cual el acompañante se ubica con el acompañado, permanece con él, señalándole oportunidades y riesgos.

En una relación de acompañamiento, tanto el acompañante como el acompañado tienen derechos, que deben ser conocidos y respetados por ambos para así llegar a acuerdos que permitan mantener la relación. Según Carlos Rafael Cabarrús (2000), para acompañar caminantes, algunos de los derechos de acompañantes y acompañados son:

Derechos del Acompañado	Derechos del Acompañante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A la individualidad: que no se le impongan esquemas de comportamiento. ▪ A tener sus propios valores culturales, políticos y religiosos: ▪ A la identidad personal: que sea aceptado como es, se respeten sus límites y se crea en él. ▪ A que se le escuche: que se oiga su palabra y no se trate de convencer. ▪ A disentir: aceptar o rechazar los planteamientos que se le hacen y ser el 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A la privacidad y a la protección de su intimidad. ▪ Derecho al descanso, al espacio personal. ▪ A decir no. ▪ Derecho a equivocarse, a no tener respuesta para todo. ▪ Derecho de confrontar y de cuestionar. ▪ Derecho a acompañar la persona según su criterio, buscando el bien del acompañado.

protagonista de su propio proceso. <ul style="list-style-type: none"> ▪ A que se le respete su propio ritmo del proceso: no ser presionado • A la privacidad: a la confidencialidad y la confianza. • A que se le atienda en un lugar adecuado: en un tiempo suficiente y con cierta periodicidad. 	
---	--

El acompañante debe preocuparse por formar equipo y aceptar las distintas realidades de sus acompañados, pero sobre todo debe creer en ellos y en sus posibilidades de crecimiento y transformación.

“Al acompañar al maestro, el acompañante, debe ir descubriendo sus fortalezas y debilidades, haciéndole sentir la necesidad de preguntarse cómo puede hacerlo mejor” (Thais Parra, entrevista, octubre, 2002)

1. Objetivos del Acompañamiento Pedagógico

- Diagnosticar la realidad del centro educativo.
- Acompañar al equipo directivo en el proceso de gestión.
- Fortalecer el funcionamiento del centro en sus distintas dimensiones: pedagógica, administrativa y pastoral.
- Promover una educación de calidad en los centros educativos.

2. Dimensiones del Acompañamiento Pedagógico:

Según González (2002), las dimensiones fundamentales del acompañamiento pedagógico o formativo para Fe y Alegría son las siguientes:

- Identificación con Fe y Alegría: éste es un proceso permanente, en el cual el acompañante debe conocer a profundidad la opción educativa de Fe y Alegría, su filosofía y su ideario e identificarse con ella. La construcción de esta identidad pasa por la reflexión permanente sobre la práctica, y la definición de un proyecto de vida.
- Educación popular: es necesario velar por que la educación que se desarrolla en los centros educativos sea popular. La metodología aplicada debe ser participativa, con énfasis en lo colectivo. El equipo debe ser considerado el espacio de formación, confrontación y de toma de decisiones.
- Planificación y evaluación: son los medios para garantizar un verdadero aprendizaje para alumnos y docentes.
- Reflexión de la práctica educativa: éste es uno de los ejes fundamentales, por

eso se deben impulsar, en las escuelas, los espacios de formación, confrontación y reflexión crítica.

- Formación sociopolítica: el acompañamiento debe hacerse a partir de una visión socio política de la realidad, donde el acompañante se ubica con el otro desde una perspectiva determinada.
- Formación de la persona, su interior y su trascendencia: el acompañamiento debe estar dirigido a la deconstrucción personal para luego construirse como persona, con valores, autoestima en permanente encuentro con el otro, con la naturaleza y con Dios. *(González, 2002)*

3. La dinámica de las zonas

Los centros educativos de cada localidad son acompañados en sus procesos de enseñanza-aprendizaje por una instancia técnica y de servicio administrativo: la oficina zonal. En cada una de estas oficinas se ha ido consolidando el equipo pedagógico que, sobre la base de las propuestas educativas diseñadas por la institución, diseñan sus propios planes de acompañamiento pedagógico según las necesidades de la zona, pero también de acuerdo con las líneas de acción que la dirección zonal considera que debe privilegiar.

3.1. Fe y Alegría Andes

La zona Andes se encuentra conformada por los estados andinos: Táchira, Mérida y Trujillo, y un estado llanero: Apure; además, atiende una escuela ubicada en el sur del Lago de Maracaibo, en la población de Moralito, estado Zulia.

A esta zona le corresponde coordinar y acompañar la acción educativa de 15 centros educativos que atienden aproximadamente a 8.923 alumnos de los diferentes niveles (preescolar, básica y media) con un mayor porcentaje en la III etapa de educación básica. Desde sus inicios, la dirección zonal se ha preocupado por mejorar la calidad educativa brindada en la zona propiciando el mejoramiento de la lectura y la escritura tanto de los docentes como de los alumnos; asimismo ha hecho gran énfasis en el área de educación trabajo con la formulación de los proyectos productivos y la educación en la tecnología. [\(ver anexo 3: Organigrama Zona Andes\)](#)

A partir del año 1994, con el proyecto de Red Docente financiado por la fundación Kellogs, comienza un proceso que impulsa la organización de la oficina zonal y la conformación del equipo responsable de llevar a cabo los procesos formativos y de acompañamiento a los centros educativos y a su personal.

El proyecto Red Docente impulsó también la creación de espacios permanentes de formación, para compartir e intercambiar experiencias, así como hacer seguimiento a los procesos vividos en los centros educativos. Estos espacios formativos, se encontraban constituidos por las reuniones mensuales de directores y las reuniones bimensuales de las distintas coordinaciones: pedagogía, pastoral y trabajo, con un carácter tanto

informativo como formativo. En el mes de mayo de 1998 se inició el proceso de construcción del Plan Trienal de la Zona Andes. Como su nombre lo indica, dicha planificación cubría un período de tres años, desde 1998 hasta el 2001, y pretendía organizar los retos, acciones y estrategias que serían enfatizadas en la zona durante ese tiempo.

Para la elaboración del plan trienal, se realizó una reunión con los coordinadores de área de cada uno de los centros, con el objeto de hacer un diagnóstico de la zona Andes que incluyera sus fortalezas y debilidades.

El diagnóstico realizado demostró la existencia de numerosas dificultades en las áreas de lectura y matemática, desde el preescolar hasta la III etapa de educación básica. Estas dificultades se manifestaban en un bajo rendimiento de los alumnos.

En 1998, se consolidó el equipo de acompañamiento de esta oficina zonal conformado por un coordinador para cada una de las siguientes áreas: de pedagogía, pastoral y educación trabajo. Para esa fecha, la coordinadora pedagógica comenzó a realizar sus primeras visitas diagnósticas con una duración de dos días por centro. En ellas se observaron los aspectos de planificación y evaluación y se confirmaron los hallazgos del diagnóstico realizado por los coordinadores pedagógicos de los centros. Estas visitas cobraron una gran importancia, “*facilitaron una visión*”, según palabras de la coordinadora pedagógica.

3.1.1. El Proyecto de lectura y la escritura

A partir del diagnóstico realizado y de las visitas a los centros educativos, se solicitó apoyo al departamento de postgrado en educación mención lectura, de la Universidad de Los Andes, con el cual se estableció un convenio para diseñar una propuesta pedagógica para la lectura y la escritura que contribuyera a la solución de la problemática detectada. La propuesta se dirigiría a los docentes de los centros educativos de Fe y Alegría, desde preescolar y educación básica hasta media, diversificada y profesional.

La mencionada propuesta duraría dos años escolares (1998-1999 y 1999-2000) y contaría con tres fases: la primera, dirigida a la exploración y diagnóstico de las competencias de los directores, coordinadores, docentes y alumnos; la segunda, al desarrollo de la propuesta pedagógica de formación permanente de docentes y de alumnos como lectores y escritores; y la tercera, dirigida a la contrastación de los logros alcanzados con los objetivos propuestos y a la reorientación de las acciones.

En la fase de diagnóstico se exploraron: las concepciones sobre lectura y escritura, el desempeño como lectores y escritores, y la práctica pedagógica del personal directivo y docente, así como las competencias lectoras de los alumnos, con una serie de instrumentos construidos para tal efecto. [\(Ver anexo 4 pruebas de lectura\).](#)

La segunda fase, estuvo constituida por diversos talleres de reflexión pedagógica y

por un seminario permanente de formación sobre las teorías que sustentan el proceso de enseñanza – aprendizaje de la lectura y la escritura. Estos talleres o seminarios permanentes se constituyeron en círculos de estudio dirigidos por los coordinadores pedagógicos de cada centro, en los cuales los docentes analizaron, discutieron y reflexionaron acerca de diferentes materiales bibliográficos, que habían sido seleccionados por el equipo de coordinadoras de la ULA, quienes se encargaron de organizar la fundamentación teórica de la propuesta. En estos espacios formativos internos, los docentes debían llevar un diario sobre sus inquietudes, vivencias o dudas, y, al finalizar la sesión de trabajo, elaborar las conclusiones sobre los materiales leídos y discutidos, así como llevar un control de las interrogantes no resueltas por el colectivo.

En suma, mientras los talleres presentaban diferentes situaciones de aprendizaje para realizar en el aula, los seminarios aportaron el sustento teórico necesario para la práctica docente. Algunos de los temas tratados en los seminarios permanentes fueron:

- El constructivismo: principios orientadores del aprendizaje desde la perspectiva constructivista ,
- El proceso de lectura. Elementos que intervienen. Estrategias de lectura. La lectura en la escuela: usos y funciones.
- El proceso de escritura. Los distintos subprocesos. La escritura en la escuela: usos y funciones.
- La lectura y escritura en la pedagogía por proyectos y en el aprendizaje de las distintas áreas académicas.
- El papel del docente en la formación de lectores y escritores.

Posteriormente, se decidió continuar realizando los seminarios en cada centro, combinando las lecturas y la discusión de nuevos materiales con la presentación de experiencias pedagógicas exitosas, aplicando un instrumento de evaluación a los docentes.

Para hacer un acompañamiento sistemático a la práctica de los docentes, se planificaron visitas y encuentros en tres niveles de seguimiento. El primer nivel, bajo la responsabilidad de los coordinadores pedagógicos de los centros, asesorados por el equipo coordinador; el segundo, conformado por tres visitas del equipo asesor a los centros; y el tercer nivel, bajo la responsabilidad de la coordinación pedagógica zonal.

Puesto que los coordinadores pedagógicos de los centros son actores de gran importancia para el éxito del proyecto, se planificaron 5 encuentros formativos y evaluativos durante el año.

FECHA	TIPO Y CONTENIDO	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> 18 de Octubre 	<ul style="list-style-type: none"> FORMATIVA Tema: Guía de Orientaciones Didácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> El equipo
<ul style="list-style-type: none"> 6 de Diciembre 	<ul style="list-style-type: none"> FORMATIVA Tema: Evaluación del proceso de lectura y escritura EVALUATIVA Seguimiento de la guía didáctica y seminarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Preescolar y I etapa II,III etapa y diversificada.
<ul style="list-style-type: none"> 8 de Diciembre 	<ul style="list-style-type: none"> FORMATIVA Tema: Procesos de composición de textos. EVALUATIVA Seguimiento de la guía didáctica y seminarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Stella Serrano Pilar Figueroa
<ul style="list-style-type: none"> 5 de Abril 	<ul style="list-style-type: none"> FORMATIVA Tema: El proceso de composición de textos: la monografía, el resumen y el informativo. EVALUATIVA Seguimiento de la guía didáctica y seminarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Josefina Peña Pilar Figueroa Alix Madrid
<ul style="list-style-type: none"> 12 de Julio 	<ul style="list-style-type: none"> FORMATIVA Elaboración de criterios para la construcción de pruebas de evaluación de la lectura y la escritura. EVALUATIVA Establecer indicadores de logro. Definirlos en función de metas, eventos, materiales, alumnos, pruebas. Evaluar el proceso pedagógico desarrollado con relación a: Seminarios, situaciones de aprendizaje, eventos literarios. Proyectos de lectura y escritura 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo.

Fuente: *Plan de acción del año escolar 2001-2002, octubre 2001*

Con el paso del tiempo se pudo constatar que el mayor obstáculo encontrado era la gran dificultad de los docentes para hacer procesos de transferencia de la teoría a su

práctica educativa. El entusiasmo manifestado por los maestros en los talleres, desaparecía en los diversos intentos de llevar al aula lo aprendido.

Por ello, la tercera fase de contrastación, dio origen al plan de acción para el año 2001-2002, que viene a ser el 'Proyecto Leer y Escribir en la Escuela'. Este plan buscaba garantizar la transferencia de los conocimientos teóricos a la práctica de aula, mediante la entrega de una guía o manual de orientaciones didácticas que puede ser utilizado desde el preescolar hasta el diversificado, pues parte del principio de que el aprendizaje de la lectura es un proceso continuo que ocurre a lo largo de toda la vida personal y escolar. La guía constituye un material de apoyo para el docente con orientaciones didácticas, de manera que cada persona tenga una idea clara de cómo ejercer su función pedagógica, desarrollando procesos de aprendizaje de lectura y escritura. *"La forma de entender la guía es partiendo del proceso de formación que se ha vivido"* (Mireya Escalante ,entrevista, febrero 2002). *" Desde el punto de vista metodológico todo lo que un docente tiene que hacer está allí, ahora hay que ponerlo en práctica"* (Ivonne Cadenas, entrevista, febrero 2002).

Sin embargo, se puede correr el riesgo de que los docentes consideren esta guía como un "recetario" cuando en realidad constituyen una serie de ideas que deben apoyar y acompañar al docente en su práctica diaria, como lo señala Mireya Escalante: *"el peligro es pensar que la guía por si sola resuelve el problema y que se convierta en un recetario o una camisa de fuerza"*. (Entrevista, febrero, 2002). [\(Ver anexo 5 revista sigma 6. No.10\)](#) Como producto de esta guía de orientaciones didácticas para la enseñanza de lectura y escritura y del trabajo realizado, surge un libro denominado 'Formación de lectores y escritores autónomos', el cual fue publicado por la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes y su postgrado de lectura y escritura.

Para contrarrestar este peligro, en esta planificación, el seguimiento no se limitará a verificar la aplicación de la guía al proceso de enseñanza aprendizaje, sino que estará dirigido también al trabajo que se realiza en los centros con el fin de generar entornos y situaciones que impulsen el desarrollo de la lectura en el centro educativo y en el aula. Dicho seguimiento estará a cargo de los coordinadores pedagógicos de cada centro, del equipo asesor y de la coordinación pedagógica zonal. Asimismo, se continúa con los seminarios permanentes y los encuentros formativos con los coordinadores pedagógicos, ya que ellos constituyen la clave para el éxito del proyecto.

En el mes de Junio del 2002, se pretende aplicar, a la totalidad de los docentes y a una muestra de los alumnos, la misma prueba de lectura y escritura utilizada para el diagnóstico inicial, y según sus resultados se reorientará el proceso.

3.1.2. El plan de nivelación

Dado que la mayoría de los centros de la zona Andes no atienden la primera y segunda etapa de educación básica, surge, *"como un fruto del proceso"*, un plan de nivelación para los alumnos que ingresan al séptimo grado, que constituye en la

aplicación de una guía de orientación para los docentes y los alumnos, con la finalidad de que estos últimos desarrollen las competencias mínimas para cursar su escolaridad, superando las deficiencias que traen de la I y II etapa de educación básica.

En el año escolar 2000 – 2001 se inició este plan como una pequeña experiencia introductoria que permitió internalizar la necesidad de su aplicación. En el mes de julio se hicieron algunas sugerencias para su puesta en práctica, y el primer borrador se elaboró en el mes de agosto de 2002.

El plan de nivelación tiene una duración de seis a ocho semanas; durante ese período no se trabajan áreas académicas sino que diariamente los alumnos realizan uno o dos bloques de matemática, uno o dos bloques de lectura y un bloque de valores, con el fin de que descubran aspectos importantes en lectura, por ejemplo, cómo se aborda y cómo se produce un texto; y en matemáticas, por ejemplo, las operaciones básicas y las fracciones.

La mayor dificultad que se ha confrontado con el plan de nivelación son los tiempos de la escuela; en otras palabras, cómo darle el tiempo necesario a una actividad tan importante para la preparación de los alumnos sin restarle horas a los programas exigidos por el Ministerio de Educación. Algunos docentes, que no han llevado a la práctica el plan de nivelación, consideran que si se dedican tantas semanas a este plan, no será posible cumplir con los programas oficiales. Mientras que aquellos que ya han pasado por la experiencia consideran que los resultados obtenidos hacen que valga la pena dedicar el primer período escolar a esta actividad.

3.1.3. La matemática

La zona Andes realizó también un diagnóstico de matemática a los docentes que laboran en sus centros educativos, lo que le permitió detectar sus numerosas fallas en algunos contenidos básicos correspondientes al 6º grado de la escuela básica. Dadas las dificultades encontradas en el diagnóstico realizado, la zona decidió brindarle también, a esta área una atención especial. Para ello, seleccionó dos personas para que participasen en los talleres facilitados por la hermana Mary Paz (responsable en el Centro de Formación por el área de matemática en el Proyecto de 'Escuela Necesaria') quienes, a su vez, organizaron un taller para los docentes más destacados de la zona.

Posteriormente, se organizó un plan de formación para el personal con la participación de la directora zonal y la coordinadora de educación trabajo. De igual forma, se le ha dado un gran énfasis al desarrollo del pensamiento lógico desde la el área de educación en tecnología, que debería transformarse en una materia del taller de inducción de los coordinadores del área de trabajo.

En septiembre 2001, se contrató a un profesor para hacer una propuesta de formación en el área de matemáticas, lo que conllevó a la organización de un taller para docentes de preescolar y I etapa de educación básica. Para ello, se

seleccionaron los tópicos que debían ser trabajados y se distribuyeron en unidades, entre las que se encuentran: los números naturales, comenzando a calcular, cuerpos y figuras, las medidas y estadísticas y probabilidades. Para cada unidad se le asignaron cuatro horas formativas (dos horas teóricas y dos horas de tutoría); y al final de cada una de ellas se realizó una evaluación. En esta propuesta formativa se enfatiza el aprendizaje por parte de los docentes de los contenidos matemáticos y no de su didáctica.

Asimismo, se decidió elaborar un problemario propio de Fe y Alegría, dirigido a los alumnos con el fin de que ellos sientan que ese es su libro y puedan ejercitarse por sí mismos sin necesidad de tener el profesor a su lado. En un primer momento, para su elaboración, se les pidieron problemas a los diferentes profesores de la zona, y, más adelante, se contrató un profesor responsable de hacerlo.

En el mes de octubre de 2002, a cada centro, se le entregó un disquete con los problemas y con juegos matemáticos recolectados. Sin embargo, finalizadas las ocho semanas de nivelación, se detectó que solamente los alumnos de la escuela de El Topón lo poseen, puesto que entre los profesores no se ha entendido con claridad que el problemario es para los alumnos y no para ellos. Los profesores entrevistados opinan que el problemario es bueno y lo están utilizando como ejercicios para el pizarrón. *(Docentes de la zona Andes, entrevistas, febrero, 2002)*

3.1.4. La planificación de las actividades de lectura y escritura y matemática

Al realizar las visitas de acompañamiento pedagógico, la coordinación descubrió que los docentes no especificaban en sus planes las actividades que pensaban realizar en lectura y escritura y matemática. Por tal motivo, se diseñó un formato de planificación semanal que contemplara esas áreas y se establecieron algunas metas por grado en estas áreas. Dichas metas son:

Grado	Metas
Pre escolar y 1er Grado	Alfabetizar Cercano al 3° estadio Matemática Clasificación, seriación y número
3er Grado	Elaborar un cuento Apropiarse de los aspectos formales de la escritura. 4 operaciones básicas.
6° Grado	Diversidad de Textos: cartas avisos, trípticos biografías. Monografías con un mínimo de 5 fuentes bibliográficas) Estadística y probabilidad
7° Grado	Producir un buen cuento, un buen informe
9° Grado	Producir ensayos, informes, cartas monografías (con 5 y más fuentes bibliográficas)

Para poder cumplir con estas metas, los docentes de preescolar, primera y segunda etapa deben tener un momento diario de lectura y escritura, así como una hora de

matemática. Los de la tercera etapa deben trabajar semanalmente con uno de sus profesores una actividad completa de lectura y escritura y presentar dos trabajos escritos por lapso.

Además, cada centro educativo debe construir un plan interno de formación que aparecerá inmerso en el plan anual del centro. Dicha planificación debe incluir los seminarios permanentes, ahora transformados y diversificados como espacios formativos de las distintas áreas.

3.1.5. Educación Trabajo

Uno de los mayores énfasis de la zona Andes ha estado centrado en la transformación de la educación en y para el trabajo, para acercarla a lo expresado en el ideario de Fe y Alegría, es decir propiciar “una formación en y para el trabajo productiva”. Esta preocupación se ha evidenciado por el hecho de que la mayor parte de los centros educativos de esa región son terceras etapas, que funcionan como granjas agropecuarias.

Para lograr el objetivo de mejorar la calidad educativa, se han comenzado a implementar “los proyectos educativos productivos”, los cuales pueden ser definidos como un conjunto de actividades productivas que contribuyen a organizar las actividades educativas de una o varias asignaturas, para lograr las competencias de los alumnos en un área específica del currículo. Esta metodología articula el conocimiento académico y el trabajo productivo. En otras palabras, los proyectos educativos productivos, relacionan la producción de bienes y servicios con las asignaturas escolares.

De igual forma, se ha hecho mucho énfasis en la educación tecnológica, no como un anexo o un accesorio de la formación brindada en los centros educativos sino como un medio para el acercamiento de los jóvenes a las nuevas realidades del mundo.

En esta experiencia de acompañamiento pedagógico integral desde una instancia organizativa zonal, el equipo ha utilizado diversas estrategias, algunas de las cuales son:

- Visitas de control: se establecen tareas y se visitan los centros para comprobar su cumplimiento.
- Informes: de pastoral, de educación trabajo y de los seminarios.
- Bloque de trabajo: es un formato construido por la coordinación pedagógica (una hoja mensual) con el fin de revisar la planificación diaria-mensual de los coordinadores pedagógicos. Permite organizar el tiempo y combinar horas académicas y horas administrativas.
- Criterios para el seguimiento del docente: los coordinadores deben elaborar 4 ó 5 informes sobre el desempeño de los docentes durante el año escolar.

Estos informes se concretan en un formato con los criterios. Al final del año se realiza un informe globalizado con la participación de las distintas coordinaciones. En palabras de Ivonne Cadenas, coordinadora pedagógica, *“la zona ha ido a un proceso de evaluación colectiva”*. Este proceso de evaluación permite ir descubriendo los docentes que logran adaptarse a la metodología de trabajo propuesta y a la concepción educativa de Fe y Alegría.

“Una de las mayores dificultades es determinar los indicadores que permitan evaluar y darnos cuenta si vamos en la dirección correcta” (Mireya Escalante directora zonal de Andes, entrevista, febrero 2002)

No obstante, el éxito del acompañamiento pedagógico en la Zona Andes se ha debido en gran parte a la existencia de un equipo zonal bien compenetrado y a la manera organizada y sistemática como se ha llevado el proceso.

3.2. Fe y Alegría Caracas

La oficina de la zona Caracas atiende 36 centros educativos distribuidos en los siguientes estados: 22 en el Distrito Federal, 13 en el estado Miranda y 1 en el estado Vargas.

En Caracas el proceso de acompañamiento pedagógico a los centros educativos ha tenido características especiales generadas por un proceso de reflexión permanente a la luz del ideario y en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación. A través del tiempo, el acompañamiento pedagógico en esta zona ha pasado por varios momentos que responden a las necesidades educativas detectadas en los centros educativos, entre los cuales se encuentran:

1. En un principio el acompañamiento era muy puntual, mediante reuniones, en las cuales se propiciaba la formación de los equipos y la construcción de líneas ideológicas y filosóficas. Existía un coordinador pedagógico, adjunto a la dirección zonal, cuyas funciones estaban dirigidas al asesoramiento y acompañamiento pedagógico de los centros educativos. En estos años, se inició la construcción de los proyectos educativos de centros y se propició el vivir en coherencia con el ideario.
2. Formación de un equipo de trabajo con las coordinaciones de: Familia-Escuela-Comunidad (FEC), educación trabajo, preescolar, pastoral y de pedagogía, tutelado por el coordinador pedagógico zonal. Las funciones del coordinador pedagógico estaban dirigidas al acompañamiento puntual a los centros, la atención de las especificidades, la consolidación de los proyectos educativos de centros y de zona desde una visión de planificación estratégica. Se reflexionaba el significado del acompañamiento pedagógico y sus diferencias con las supervisiones educativas tradicionales.

Las distintas coordinaciones realizaron diagnósticos de la realidad educativa de los centros e iniciaron trabajos articulados entre ellas, una de estas articulaciones fue

el Proyecto de Madres Voluntarias ([Ver sistematización de Madres Voluntarias](#))

3. Reorganización del equipo debido al aumento de centros educativos en Caracas y, en consecuencia, aumentó del número de coordinadores pedagógicos. En esta oportunidad, la zona implementó las siguientes estrategias organizativas y de gestión:
 - Organización de los coordinadores pedagógicos por áreas y etapas: preescolar, I y II etapa, pastoral y 'Proyecto Simón'⁸ con un coordinador pedagógico zonal adjunto a la dirección. Se afianzaron las visitas de acompañamiento a los centros, y se elaboraron los primeros instrumentos de acompañamiento. (informes de visitas) Las reuniones mensuales del coordinador pedagógico zonal con los coordinadores de centros sería la instancia de reflexión y formación por excelencia y un espacio de seguimiento a los centros. Se continuó el énfasis en la construcción de los proyectos educativos de centro.
 - Momento en el que se integró la coordinación de la III etapa y ciclos diversificados y el 'Proyecto Simón' para constituir la coordinación de tecnología educativa; por otra parte, se separó la coordinación de la I y II etapa. Desaparecieron la coordinación de Familia Escuela Comunidad y la de educación trabajo, sin desatender estos aspectos. Desapareció la figura del coordinador pedagógico zonal, correspondiéndole a la dirección de zona participar directamente en la conducción del equipo. Se profundizó sobre el acompañamiento pedagógico y se elaboraron instrumentos para las visitas a los centros. Además, Se hicieron planteamientos sobre el carácter procesual del acompañamiento. Se continuaron las reuniones por etapas y áreas, se enfatizaron la interdisciplinariedad y el trabajo con los proyectos educativos de centro.
4. El acompañamiento pedagógico se transformó en el elemento prioritario del proyecto educativo zonal que consolidaría el proyecto de Fe y Alegría. Asimismo, se consideró que la visión pedagógica se parcelaba debido a que el coordinador sólo acompañaba a un grupo de coordinadores del área correspondiente (pedagogía, pastoral, etc.) Se redefinieron, por consiguiente, las funciones y atribuciones dando paso a los 'coordinadores integrales de centro', quienes, con una visión integral la escuela, se encargarían de atender a un grupo de escuelas en un sector. Durante este momento, se buscó afianzar los proyectos educativos de centro, la articulación entre las etapas, la consolidación de los equipos directivos ampliados y el camino hacia la construcción de los centros educativos comunitarios.
5. Actualmente, los centros educativos han sido sectorizados para atender los retos del plan estratégico nacional; igualmente, se han dado pasos para la relacionar distintos centros de Fe y Alegría, con la incorporación de la escuela pública, en redes de calidad comunitaria. Se está viviendo un proceso de reconceptualización de la educación popular acompañado por la repopularización de los centros a fin de priorizar los sectores más empobrecidos. Se incorpora nuevamente la figura del

⁸ Es un proyecto de informática educativa dirigido a educación básica

coordinador pedagógico zonal. Con la puesta en marcha en el ámbito nacional del 'Proyecto Escuela Necesaria' se relanzan los planteamientos pedagógicos con atención especial a la lectura, la escritura, los valores, y el pensamiento lógico y matemático, que son los ejes transversales propuesto en dicho proyecto.

El 'coordinador pedagógico integral de sector' debe hacer un seguimiento a la práctica de las escuelas y visualizar el proceso de implementación del Proyecto 'Escuela Necesaria'. Para ello, se plantea realizar tres visitas a los centros educativos durante un año académico. La primera, al inicio del año escolar, con una duración mínima de dos días, a fin de realizar un diagnóstico de la situación del centro. ([Ver Anexo 6 instrumento](#)). La segunda, de proceso y seguimiento, se lleva a cabo en el segundo lapso académico del año escolar con el objetivo de verificar avances hacia la consecución de logros con respecto a los acuerdos establecidos en la primera visita y establecer la pertinencia de las planificaciones de cada una de las coordinaciones.. La tercera, se realiza en el tercer lapso académico para realizar una evaluación y cierre del año escolar.

Para llevar a cabo el proceso de acompañamiento pedagógico a los centros de manera exitosa, es recomendable: acordar la fecha de visita anticipadamente, establecer un ambiente armónico con el equipo directivo, elaborar conjuntamente la agenda de trabajo, respetar la autonomía de los centros y adaptarse a la realidad de estos (*Tovar, Angel, 2001*).

3.3. Fe y Alegría Zulia

La zona Zulia se encuentra conformada por 21 centros educativos distribuidos de la siguiente forma: 13 en la ciudad de Maracaibo (6 en el municipio Maracaibo y 4 en el municipio San Francisco, ubicado en la zona sur de la ciudad de Maracaibo), 2 en la península de la Guajira, 4 en la Costa Oriental del Lago, uno en Villa del Rosario, uno en Caja Seca. ([Ver anexo 7 Organigrama Zona Zulia](#))

Como ya se ha señalado anteriormente, Fe y Alegría es una organización que se ha preocupado por tener docentes creativos y pedagógicamente bien formados. Para lograrlo ha abierto espacios de formación y reflexión, ha organizado y facilitado numerosos talleres, ofrecido seminarios, encuentros e impulsado las innovaciones dentro de las aulas de los centros educativos. Sin embargo, estas experiencias formativas no han incidido como deberían en un mejoramiento de la calidad educativa de sus escuelas.

El equipo de la oficina de la zona Zulia, en su trayectoria de acompañamiento a los docentes, se hizo consciente de que el seguimiento a los procesos de formación había sido débil, y, posiblemente ello explicaba su poco impacto en el aula.

Desde esa experiencia, Thais Parra, al asumir la coordinación pedagógica zonal, en el año 1999, intentó hacer un seguimiento pedagógico más sistemático a los docentes de

17 centros educativos de la región. Esta propuesta de acompañamiento y seguimiento fue denominada 'el monitoreo zonal'.

Para su implementación, el primer aspecto abordado fue la consolidación de un equipo conformado por los coordinadores pedagógicos de preescolar, de I y II etapa de educación básica de las escuelas, quienes, en conjunto con la coordinadora pedagógica de la zona, comenzaron a crear y construir esta propuesta de acompañamiento que transforma a los docentes y coordinadores pedagógicos de los centros educativos en los protagonistas y creadores de su propio proceso de formación.

Los objetivos que se propusieron fueron los siguientes: a) definir estrategias formativas para los docentes, coordinadores pedagógicos de los centros y de la zona; b) ofrecer espacios para la reflexión permanente de su práctica, sus concepciones y su metodología de trabajo, debilidades y fortalezas; c) revisar y analizar el impacto de la práctica del docente sobre los niños.

Esta propuesta propicia la formación del docente, a partir de la reflexión de su práctica, pero requiere el desarrollo de la lectura, escritura y la sistematización como herramientas fundamentales para la construcción de conocimientos y la transformación de la práctica. Si bien no existe nada preestablecido, se parte de la observación de la práctica; no se dan lineamientos para la acción del docente, sino que se observa su actuación, y a partir de lo que él hace, se reflexiona críticamente para determinar aquello que sí da frutos.

El 'monitoreo zonal' consiste en una especie de control que se realiza al final del año escolar con el fin de verificar si el acompañamiento que lleva a cabo el coordinador pedagógico de centro está dando resultados, no sólo en la formación del docente sino también en la transformación del aula. A tal fin, se utilizan como insumos los cuadernos de los alumnos, la planificación del docente, las observaciones e intervenciones del coordinador pedagógico al acompañamiento del docente y cualquier otro insumo que se considere pertinente.

La propuesta de acompañamiento contempla tres dimensiones:

1. **El acompañamiento de los coordinadores** de centro a los docentes que debe darse en tres momentos secuenciales y sucesivos:

- Visitas al aula: estrategia de acompañamiento y seguimiento, en la cual se registra de manera objetiva lo observado. El registro debe ser una fotografía de lo que ocurre en el aula, que permita volver a esa situación para analizarla y comprender su dinámica. Se busca responder a las siguientes interrogantes: ¿Cómo enseña el docente?, ¿Cómo se relaciona con sus alumnos?, ¿Cómo se encuentra organizado el salón de clases? y ¿Cómo utiliza el tiempo?. Luego se entrevista individualmente al maestro observado, y se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Se lee el registro y se establece una conversación fluida y abierta entre el

coordinador y el maestro, quien autoevalúa su desempeño.

- El docente escribe sus impresiones.
- El observador le entrega sus impresiones al docente.
- Se confrontan las reflexiones de ambos.
- Se establecen acuerdos y compromisos debidamente firmados por los participantes.

Estas visitas generalmente son realizadas por el coordinador, pero puede hacerlas cualquier miembro del equipo directivo. Ante las preguntas e inquietudes que manifiesta el docente, es imprescindible aportarle material bibliográfico, documentos y experiencias que puedan iluminar su práctica; asimismo, es una ocasión para proponer metas y crear, conjuntamente, nuevas estrategias. También pueden realizarse visitas con el fin específico de observar metodologías específicas de trabajo utilizadas por el docente.

- Análisis documental: revisión de recaudos, tales como planificación, horarios, cuadernos de los alumnos, registro de clases, registro de visitas de aula, proyectos, instrumentos de evaluación, etc. El objetivo de esta actividad es observar la concepción de trabajo del docente, su coherencia con el ideario de la institución y con el proyecto del centro educativo, así como la secuencia didáctica de los procesos desarrollados en el aula. El proceso que sigue será el siguiente:
 - Leer los materiales
 - Hacer un registro con observaciones y sugerencias
 - Dialogar con el docente acerca de lo leído
 - Ofrecer sugerencias y materiales.
- Interacción con los niños (mini monitoreo): algunas escuelas han tomado esta actividad como previa al monitoreo zonal; consiste en seleccionar una muestra de cinco alumnos al azar, por grado, con el fin de interactuar, compartir y constatar evidencias de aprendizaje, así como observar el comportamiento del niño frente a otros adultos. La secuencia de actividades es la siguiente:
 - Informar al docente el motivo de la actividad
 - Ambientar un lugar estimulante para los alumnos
 - Planificar la actividad incluyendo la evaluación.
 - Registrar actitudes, conocimientos y habilidades de los alumnos.

Con todos los insumos de estas actividades se va construyendo *el portafolio del docente*, es decir, un instrumento que permite llevar un registro actualizado de la actuación de cada uno de los educadores que trabajan en el centro educativo, lo que facilita la evaluación pedagógica de su práctica.

2. **El acompañamiento a los centros por parte del coordinador zonal:** esta estrategia es desarrollada por el equipo directivo zonal hacia los equipos directivos de los centros con el objetivo de seguir y acompañar el proceso de formación llevado a cabo en el interior del centro. El acompañamiento a las escuelas ha significado también un aprendizaje para la coordinación pedagógica zonal, pues le ha permitido descubrir la importancia de estar en la escuela y conocer mejor la vida de las mismas. Por ello, no es posible diseñar propuestas lejanas a la escuela, ni paralelas a ella. (*Entrevista a la coordinadora Zonal Thais Parra, 2002*). Las estrategias utilizadas son:

- Visitas al centro: Se realizan tres anuales como mínimo, a fin de conocer mejor la realidad de cada centro:
 - La duración de la visita es de cinco horas aproximadamente.
 - Se inicia la actividad con una conversación preparatoria acerca de las dificultades confrontadas por el centro.
 - Se leen y se revisa el proyecto del centro
 - Se leen y se revisan los planes de las coordinaciones.
 - Lectura y revisión de los portafolios de los docentes.
 - Revisión de las actas con los acuerdos y conclusiones de los espacios formativos.
 - Elaboración de un informe con las conclusiones, compromisos acuerdos, recomendaciones.
 - Abrir el portafolio de cada centro con todos los documentos elaborados. (Parra, 2002)
- El ‘monitoreo zonal’: es una estrategia de evaluación y seguimiento para observar el impacto del proceso pedagógico en los alumnos. Consiste en una visita al centro por parte del coordinador pedagógico zonal a fin de observar, junto con el equipo directivo, la práctica pedagógica de uno o varios docentes. En ese momento se toman todos los insumos producidos por los docentes, por los alumnos y por el equipo directivo, así como el proyecto de plantel. *“Es un paréntesis largo, complejo que implica ver todos los escenarios de la escuela que rodean a los niños, al maestro y al equipo directivo. Al mismo tiempo ver como el equipo directivo acompaña al niño, al maestro y vela por el aprendizaje de los niños”* (*Entrevista a la coordinadora Zonal, Thais Parra*).

Este monitoreo tiene un objetivo claro e indicadores específicos que permiten evaluar el ejercicio de un año escolar. Se realiza a final del año escolar, con cortes en cada etapa de educación básica, es decir en el 3er grado y en el 6º grado, aún cuando en una oportunidad se realizó en los grados intermedios (2º y 5º). Con este monitoreo se evalúa toda la escuela, no sólo el aprendizaje del niño, sino el desempeño del docente y el equipo directivo, con la intención de ir visualizando los frutos del trabajo.

A continuación se presenta la secuencia seguida para la realización del monitoreo zonal.

- Diseñar un plan para constatar aprendizajes de lectura, escritura y pensamiento lógico matemático.
 - Aplicar el plan a un porcentaje aleatorio de la población cada grado.
 - El plan se ejecuta en los meses de junio y julio con una duración de 2 horas y la participación del coordinador zonal, el coordinador del centro y el coordinador de otra escuela como observadores y registradores de la actividad, según criterios previamente establecidos.
 - Cada coordinador realiza un informe de lo observado.
 - Puesta en común de los resultados del monitoreo de cada escuela y registro de los resultados finales.
- Luego se realizan periódicamente las reuniones de trabajo, las cuales pueden ser definidas como los espacios para la confrontación, discusión y formación de los docentes. Una vez finalizado el monitoreo (coincide con el cierre del año escolar), se realiza una reunión con todos los coordinadores pedagógicos, donde se elabora un diagnóstico con las fortalezas y debilidades de la zona con relación a los ejes del proyecto nacional la 'Escuela Necesaria', lo que permite que cada escuela se da cuenta del momento en que se encuentra, se compara con otras; y, finalmente, los coordinadores pedagógicos construyen propuestas de trabajo en los distintos ejes de la Escuela Necesaria. Estas reuniones de trabajo surgen de acuerdo con las necesidades y a la situación existente: si en las visitas se observa la existencia de nudos en los registros, se determina una reunión para observar diferentes tipos de registros, para discutir elaborar futuras líneas de acción.

El monitoreo ha ido cambiando en función de las experiencias vividas y las reflexiones realizadas durante estos cuatro años. Inicialmente, en el año escolar 1999-2000, el plan se aplicaba a un porcentaje de la población de la I y II etapa de educación básica, conducido por dos coordinadores de centro: uno que realizaba la actividad con los alumnos y otro que registraba la actitud de éstos, de acuerdo con unos criterios previamente establecidos: en el caso de 2º grado, eran convivencia, significatividad y comprensión; en el caso de 5º grado eran participación, fluidez, coherencia y creatividad

Una vez analizados los resultados del año anterior, en el año escolar 2000-2001, el monitoreo buscó determinar el impacto del proceso pedagógico en el aprendizaje de los alumnos de 3º y 6º grado. Para realizar la actividad se contó con el apoyo de todos los coordinadores de centro, pues en cada centro educativo participaba el coordinador de la escuela y dos coordinadores externos. Se seleccionó al azar el grupo de niños que previamente el docente de aula había agrupado. Una vez realizada la actividad, se revisaron los cuadernos de los alumnos seleccionados y seguidamente se invitaron a resolver una situación problemática. Cada coordinador realizaba un informe de la actividad realizada con sus observaciones, y, posteriormente, en el mes de julio se llevó a cabo una reunión para la puesta en común de los resultados que fueron recogidos en el informe zonal. [\(Ver Anexo 8 Monitoreo 2001\)](#)

En el año 2001-2002, el equipo de coordinadores decidió incluir al preescolar en la actividad de monitoreo zonal; además, se discutieron y seleccionaron los indicadores por observar en los distintos componentes del Proyecto la 'Escuela Necesaria'. Para el momento del monitoreo, la coordinadora pedagógica de centro debía haber recogido todos los documentos necesarios para el trabajo: cuadernos de los alumnos, carpetas de trabajo, los portafolios y cualquier otro material que se considere pertinente. Al finalizar el monitoreo, se elaboró un informe de lo observado y de las reflexiones que surgieron en cuanto a los ejes de lectura-escritura y del pensamiento lógico matemático, el desempeño del docente y el portafolio del docente. En el mes de julio se socializaron los resultados y se elaboró el informe zonal.

En la actualidad, el equipo que impulsa el proyecto de la 'Escuela Necesaria' en el Centro de Formación Padre Joaquín ha seleccionado la zona Zulia para poner en marcha una investigación acción, financiada con recursos del Ministerio de Ciencia y Tecnología, a fin de sistematizar la experiencia de aplicación de los lineamientos del proyecto a partir de esta experiencia de acompañamiento pedagógico. [\(Ver Anexo 9 Monitoreo 2002\)](#) Aún cuando en la zona Zulia existe la certeza de que los cambios de paradigmas y concepciones no son fáciles de lograr y requieren de mucho tiempo, después de cuatro años de monitoreo zonal se puede afirmar lo siguiente:

- Los directores se encuentran preocupados y se ocupan más de lo pedagógico. La responsabilidad es compartida.
- Existe una mayor claridad en cuanto a cuál es la tarea del coordinador pedagógico y por eso se privilegia su trabajo.
- Los docentes se sienten acompañados, se dialoga con el coordinador pedagógico hasta de cosas personales, estrechando los lazos de amistad. Se comprende y se valora más a la gente.
- Los docentes comienzan a cuestionar su práctica, realizan algunas transformaciones y le da más sentido a sus acciones.
- Los alumnos producen más y reproducen menos. Los maestros saben que el alumno no debe transcribir sino producir.
- Existe mayor disposición por parte del docente a crecer como persona.
- El trabajo en grupo es una estrategia muy utilizada en los centros educativos para formar en valores y dinamizar el trabajo del aula.
- Los docentes se comienzan a dar cuenta de que existen debilidades en el manejo de contenidos y se interesan por subsanarlas.
- Los docentes se han dado cuenta de que la copia y el dictado no son la única manera de enseñar a leer y escribir. En consecuencia, hay tiempo para leer, (se han implementado los carritos de lectura), hay tiempo para producir, maestros que leen a sus alumnos.
- Algunos docentes están llevando diarios de clases. Los docentes están escribiendo más.
- Se ha visto que existe mayor coherencia entre lo que se planifica y lo que

aparece en los cuadernos de los alumnos.

- Existen planes de formación en cada una de los centros educativos de la zona.
- Algunas escuelas ya han conformado sus círculos de estudio, partiendo de las necesidades observadas por los coordinadores pedagógicos en las visitas a las aulas o se abren para alguna de las etapas.

(Parra, Thais. 2002 Mimeografiado.)

3. **Los equipos de docentes investigadores: la comisión de matemáticas:** Una de las mayores debilidades encontradas, durante los monitoreos zonales, ha sido la deficiencia del docente en el dominio de los contenidos relacionados con el desarrollo del pensamiento lógico matemático, así como sus concepciones de enseñanza aprendizaje de esta área; esta situación se refleja en el bajo rendimiento de los alumnos, ausencia de procesos lógicos y dificultad para abordar y resolver problemas.

Esta constatación llevó a la zona a impulsar la creación de una comisión con la participación de la coordinadora pedagógica zonal y de nueve docentes especialistas del área, con perfiles profesionales diversos: integral, matemática, técnicos, sociales; desde 1999 esta comisión ha participado en un proceso de formación a escala nacional impulsado por el Centro de Formación Padre Joaquín y liderizado por la hermana Mary Paz.

La comisión de matemática tiene el objetivo de *“consolidar la formación de los docentes de preescolar I y II etapa de la educación básica de las escuelas de Fe y Alegría - Zulia, en los contenidos matemáticos y el uso de estrategias didácticas convirtiéndolos en elementos dinamizadores de cambio en el proceso de la enseñanza-aprendizaje”*. (‘Proyecto de trabajo del equipo de Matemática Zona Zulia, 2002)

En los siguientes testimonios se manifiesta lo que ha significado este trabajo voluntario de unos docentes preocupados por la matemática:

“Es un espacio que nos enriquece y nos sirve como círculo de estudio para mejorar nuestra práctica en la escuela y en el aula”

“Este trabajo es un compromiso asumido con agrado y entusiasmo”

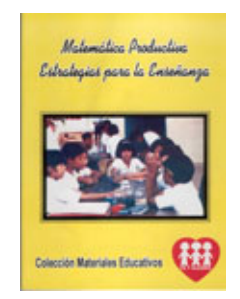
“Lo bueno es la diversidad y la pluralidad del equipo” (‘Evaluación de la jornada de trabajo en Bachaquero, abril 2002).

Entre las principales actividades realizadas por este equipo se encuentran:

- Participaciones en los talleres nacionales de matemática facilitados por la hermana Mary Paz del Centro de Formación Padre Joaquín.
- Construcción de una propuesta de formación a los docentes de la I etapa de la

zona, para lo cual se realizaron una serie de reuniones en diciembre de 1999 y enero de 2000.

- Ejecución del taller desde el 16 de febrero al 23 de febrero y al 03 de Marzo de 2000. Se atendieron 17 Centros con la participación de 145 docentes.
- Creación y presentación de una propuesta educativa para la enseñanza de la matemática en la región Zulia en el mes de abril de 2000, dirigido a los directores y coordinadores de centros.
- Exposición de la experiencia de trabajo desarrollado por el equipo de matemática de la zona en el seminario de 'Escuela Necesaria', en el mes de mayo del año escolar 1999-2000.
- Elaboración y Publicación de un material denominado "*Matemática Productiva. Estrategias Didácticas para la enseñanza de la Matemática para docentes de la I Etapa* "



- Facilitación del taller de matemática productiva a dos escuelas públicas.
- Elaboración del ejercicio base para el monitoreo zonal en el eje transversal del pensamiento lógico matemático en julio del año escolar 1999-2000 y julio 2000-2001, además de la elaboración y revisión de la prueba de selección aplicada a los docentes nuevos que ingresan a la institución.
- Participación en diversas publicaciones internas de Fe y Alegría tales como: revista 'Movimiento Pedagógico' No. 24 del año 2000 y la sección de 'Trapiche e Ideas para el aula' de la revista Movimiento Pedagógico.
- Jornada de trabajo del equipo de matemática con el fin de evaluar las actividades realizadas hasta el momento, elaborar el proyecto de matemática y planificar el taller de resolución de problemas para los docentes de la II etapa de la zona.
- Facilitación de talleres de resolución de problemas para docentes de la II etapa en los centros educativos: Nueva América y Nueva Venezuela.

3.4. Fe y Alegría Centro

“Los procesos humanos, requieren de un tiempo y ritmo determinado, es por ello que para poder lograr los cambios hace falta de un acompañamiento-seguimiento permanente, continuo y colectivo”.
Gloria Castellano

La zona central se encuentra conformada por 18 centros educativos distribuidos entre los estados Carabobo, Aragua y Falcón. En el estado Falcón: 2 en Punto Fijo, 1 en Cumarebo; en el estado Aragua: 2 en Cagua, 1 en La Morita, 3 en Maracay; en el estado Carabobo: 2 en Puerto Cabello, 1 en Guacara, 1 en San Joaquín y 5 en Valencia.

Esta zona se ha caracterizado por el especial énfasis que le ha brindado a la educación popular, al trabajo comunitario, a la formación sociopolítica y de la persona.

En la zona central, cuando se habla de acompañamiento, se dice: *“el acompañamiento pedagógico se realiza en clave de pastoral”*, en otras palabras, lo pedagógico se encuentra ligado de manera indisoluble con el trabajo de promoción de los valores cristianos. Cuando la zona central inició el proceso de conformación como equipo zonal de acompañamiento, el primero en consolidarse fue el equipo de pastoral zonal, responsable de sistematizar y acompañar todas las acciones realizadas por los centros educativos de la zona y por los grupos juveniles existentes.

Posteriormente, tomando como punto de partida las reuniones realizadas con los maestros de 6º grado para abordar los aspectos académicos, se determinó la formación de un equipo pedagógico zonal con el fin de coordinar y acompañar los procesos formativos de los centros educativos.

3.4.1. El proyecto pastoral zonal

La propuesta de pastoral en la zona central responde a la idea común de que toda escuela de Fe y Alegría lleva implícito un trabajo de pastoral, el cual se encuentra enmarcado en el proyecto global de la institución. Desde esta perspectiva, opta por:

- La identidad de Fe y Alegría: “la evangelización es una de las características fundamentales de nuestra acción educativa, dirigida a la formación integral de personas y a la creación de una sociedad nueva basada en el amor y la justicia”. De allí que el modelo de persona que se busca es el de Jesús de Nazaret, el modelo de sociedad se basa en los valores del evangelio de amor y justicia, y el modelo de Iglesia es el pueblo convocado por Dios para extender su reino de justicia por medio de la conformación de comunidades cristianas.
- Nuestra realidad: la acción pastoral debe responder a la realidad socioeconómica, política y cultural latinoamericana y nacional. En otras

palabras, ponernos con Jesús desde la mayoría empobrecida.

- Nuestra práctica educativa: la propuesta de pastoral está basada en las propias experiencias educativas y pastorales; implica un acompañamiento formativo y personal; asimismo, valora el trabajo en equipo.

La meta primordial es la construcción integral de la persona, que incluye su espiritualidad, dando sentido a devociones, costumbres, celebraciones y expandiéndose a las comunidades.

La acción pastoral tiene como objetivo acompañar a quienes forman parte de nuestro movimiento, permitiéndoles descubrir su propia vocación y su misión de transformar la humanidad; para realizar esta acción, debe construirse un ambiente fundamentado en el respeto, la participación y la convivencia. Tal como lo señala la coordinadora de pastoral de la zona, Gloria Castellano, en una entrevista (2.000),” *el ambiente de pastoral contempla no sólo el espacio físico donde se desarrolla el proceso educativo, sino el conjunto de relaciones que de manera coherente expresen los valores que queremos impulsar, en otras palabras, que la vida del centro refleje desde todos sus rincones la vivencia de los valores*”.

Ésta es una ‘pastoral comunitaria’ que promueve la organización de las comunidades; por consiguiente, los centros educativos tienen el deber de transformarse en comunidad y de sentirse parte de la comunidad donde se encuentran ubicados, así como hacer su contribución para la construcción de los proyectos comunitarios, y para la solución de sus problemas.

Existe también una ‘pastoral con representantes’, quienes deben integrarse en las celebraciones, las jornadas formativas, la escuela de padres y las reuniones que se lleven a cabo en el centro educativo, siempre a la luz del evangelio.

Además, debe propiciarse la ‘pastoral con el personal directivo, docente, administrativo y obrero’, que permita, a este personal, sentirse acompañados a fin de que puedan hacer lo mismo con los niños y jóvenes de su centro, generando procesos que les ayuden a descubrir sus vocaciones y a hacer su opción; esta pastoral debe centrarse en la concientización sobre necesidad de vivir en coherencia con los valores que se predicán, y en la promoción de convivencias, encuentros de ‘Fe con el Dios de la Alegría’⁹, retiros espirituales, etc.

Asimismo, la ‘pastoral escolar con alumnos y alumnas’ busca la formación de valores: los alumnos deben recibir herramientas para construir principios y vivir de acuerdo

⁹ Espacios para reflexionar acerca de la vida, el trabajo que desempeñamos y las perspectivas que tenemos para el futuro. Son de Fe porque están sustentados en un Dios que nos quiere y desea que nos realicemos a plenitud; son de la Alegría porque todo encuentro con Dios es gozoso. La fuente que inspira estos Encuentros se encuentra en los Coloquios de Educadores surgidos en 1977 en los Estados Unidos, impulsados por la Asociación de colegios jesuitas de secundaria como experiencia formativa dirigida a los docentes. Cf. Fe y Alegría(2000), Encuentros de Fe con el Dios de la Alegría. Manual para Facilitadores, Nivel 1”, Caracas

con éstos. Para llevar a cabo esta pastoral, se promueven las guiatras o acompañamientos individualizados, sin olvidar el elemento celebrativo de la Fe; igualmente, se fomenta la formación de grupos juveniles e infantiles, y se estimula la participación de los alumnos en convivencias y encuentros de Fe.

El trabajo pastoral debe propagarse, no debe quedarse en el salón; es imprescindible que trascienda a los distintos espacios de la vida de los alumnos, por ello es necesaria una 'pastoral extraescolar'.

Por último, en la 'pastoral con los ex alumnos', se conforman grupos de referencia que resultan importante porque la vida en el interior del grupo les permite a los jóvenes ensayar la vida en una pequeña comunidad.

3.4.2. El proceso de acompañamiento de pastoral

El actual equipo de coordinación recuerda aquel encuentro que se realizó los días 9,10 y 11 de marzo de 1994, en la casa de retiro Paso Real, ubicada en la ciudad de Barquisimeto, capital del estado Lara. El encuentro tenía la finalidad de ir conformando pequeñas células de auto formación humano cristiana, constituidas por docentes voluntarios, que influyeran en el proyecto educativo de centro.

Esta experiencia significó un hito importante para los docentes participantes, pues muchos asumieron la actividad como un compromiso personal, iniciando los cambios que debían irse dando en los centros educativos. Esa experiencia significó el comienzo de una serie de peticiones para que la coordinación realizara múltiples encuentros; sin embargo, debido a la estructura y dinámica zonal sólo fue posible organizar un encuentro anual. *"Es una experiencia significativa que abre camino, nos integra, nos hace ver y sentir que somos familia"* (*Acta de Pastoral, diciembre, 1994*)

Como resultado de los encuentros, surgen las llamadas 'células de vida', espacios para la profundización de temas de interés para los participantes y basados en la realidad de los centros; organizaron y llevaron a cabo dinámicas de reflexión, oración, celebración y diversos encuentros. Estas células comenzaron a liderizar propuestas dentro de sus escuelas y, en algunos casos, impulsaron el trabajo de pastoral. La coordinación de pastoral zonal apoyó las células mediante la entrega de materiales de lectura.

Con el paso de los años, las células comenzaron a caer en la rutina por lo que surge la idea de los 'reencuentros', organizados por los jóvenes que asistían al campamento misión de la Semana Santa. Los reencuentros buscaban reanimar las células mediante el intercambio con aquellas que sí se encontraban funcionando. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados.

Como respuesta al debilitamiento de las células de vida, durante el período escolar 1999-2000 y 2000-2001, se comenzó a desarrollar una propuesta de acompañamiento formativo para fortalecer los 'Encuentros de Fe con el Dios de la

Alegría', denominada la *'Escuela de facilitadores de los encuentros de Fe con el Dios de la Alegría'*.

El 29 de Noviembre de 1999, un grupo de docentes, obreros, personal administrativo y representantes, atendiendo a la invitación del equipo zonal, decidieron iniciar la *'Escuela de Facilitadores'* con el objetivo de ir construyendo el equipo y la estructura que anime y acompañe los 'Encuentros de Fe con el Dios de la Alegría' y 'las células de vida' en cada centro. Para lograr ese objetivo, los participantes asistieron a varios encuentros, donde se distribuyeron los contenidos por tratar, basados en los temas propuestos en los coloquios para educadores: la persona como valor, las imágenes de Dios, la realidad y la persona de Jesús, el reino, la vocación de servicio. En estos encuentros, los participantes, que asumieron la facilitación de cada uno de los temas, utilizaban dinámicas diferentes para presentárselos a sus compañeros; luego, evaluaban y establecían acuerdos.

En relación con los encuentros algunos de los participantes señalaron lo siguiente:

"Nos parece que la iniciativa es realmente buena, porque podemos hacer del espacio un lugar de encuentro y formación colectiva"

"El encuentro nos permitirá crecer, invitándonos a contagiar al resto de nuestros compañeros del centro" ('Acta de Pastoral', diciembre, 1994)

Hasta el momento, ha participado un buen número de facilitadores en la escuela, sin embargo aún falta la incorporación de docentes de algunos centros educativos y un mayor apoyo de los equipos directivos. De igual forma, se hace necesario elaborar materiales de apoyo para profundizar la formación de los facilitadores.

3.4.3. El acompañamiento pedagógico: la reconstrucción histórica del proceso

Hacia 1990, el equipo zonal, que comenzaba a constituirse, impulsó, como base para iniciar un proceso de acompañamiento formativo integral, tres ejes fundamentales:

1. La identidad con la propuesta y razón de ser de Fe y Alegría en su compromiso de atender a la población más empobrecida. Para tal fin se animaron y acompañaron distintos procesos de identificación con Fe y Alegría.
2. Generar un camino de construcción colectiva del proyecto zonal desde la «dinámica de movimiento» que caracteriza la institución.
3. Conformación y consolidación de instancias colectivas de participación, formación y acompañamiento.

A partir de estos ejes, desde 1990, se abordaron una serie de necesidades formativas, comunes a todo los centros educativos de la zona Centro, entre ellas: a)

ideológicas: ideario de Fe y Alegría, antropología del pobre, lo popular; metodología de proyectos, política, teología, lectura y análisis de la realidad, etc.; b) pedagógicas: concepciones educativas, planificación, disciplina, problematización, investigación en el aula, la sistematización de experiencias, evaluación, estrategias de trabajo para el aula, etc.; c) pastorales: proyecto de vida, vocación docente, valores, autoestima, la persona de Jesús y sus propuestas, etc.

La evaluación del curso escolar 1991-1992 constituyó la base para diagnosticar la realidad de cada centro educativo, y, así, desarrollar una propuesta zonal de acompañamiento pedagógico formativo capaz de responder adecuadamente a las necesidades formativas concretas detectadas en los equipos directivos.

Para tal fin, la coordinación pedagógica de la zona central, en conjunto con el Centro de Formación Padre Joaquín, desarrolló un plan de formación para el año escolar 1992-1993, dirigido a directores y coordinadores con la finalidad de organizar y consolidar su formación con la intención de ir conformando el equipo zonal de directores.

En ese año escolar, el acompañamiento formativo integral se desarrolló desde la organización de cinco momentos interrelacionados como una unidad: a) taller 'Análisis de la realidad socio-económica-política'; b) taller 'Análisis de la realidad desde la escuela' que fue realizado en varias sesiones, en grupos de centros por Estados; c) taller 'Educación popular'; d) taller 'Experiencias significativas de centros en educación popular, organizado por estados; e) taller: "Herramientas básicas para la elaboración del proyecto educativo popular".

Al finalizar el proceso de ese año, se hizo una evaluación colectiva en la que se detectaron algunas transformaciones:

- Se logró hacer conciencia de la rutina escolar tan común en las escuelas, que impide visualizar la importancia de la formación como fuente de transformación educativa. Desde ese sentir, se planteó la necesidad de ampliar los espacios de acompañamiento pedagógico, incluyendo a todos los docentes.
- La reflexión realizada despertó la necesidad de conocer y profundizar sobre la realidad, especialmente sobre los elementos que inciden con mayor fuerza en la escuela. También se asomó la inquietud de conocer más sobre aspectos ideológicos.
- Se despertó un sentido de valoración crítica de la práctica educativa de los centros, y se animó la necesidad de socializar los logros alcanzados, así como profundizar el acompañamiento a los directivos, coordinadores y docentes de los centros.
- En la mayoría de los centros se generó un serio interés por iniciar la construcción de su proyecto educativo y, en otros, para continuar construyéndolo con nuevos elementos. También se evidenció la necesidad de realizar un acompañamiento pedagógico por parte del equipo zonal en este

proceso desde otra concepción de acompañamiento.

El acercamiento de la oficina zonal a los centros educativos fue muy valorado; significó descubrir la realidad formativa de los directores y los coordinadores.

En el año escolar 1993-1994 se comenzó a conformar la coordinación pedagógica zonal como un intento de responder a las necesidades de acompañamiento pedagógico detectadas hasta ese momento, tales como: la falta de acompañamiento a los coordinadores pedagógicos de los centros, los vacíos formativos que impedían abordar la construcción colectiva del proyecto educativo popular del centro, la falta de claridad en la concepción de acompañamiento, la carencia de herramientas educativas para potenciar el trabajo del aula y, por último, la necesidad de crear y fortalecer equipos directivos.

En ese mismo año, 1993, José Adalberto González asumió la coordinación pedagógica de la zona central, quien contó con el apoyo del resto del equipo zonal, para acompañar a los coordinadores pedagógicos de los centros; con su designación se iniciaron las visitas periódicas y la reunión mensual de acompañamiento formativo con la participación de todo el equipo.

Una de las principales propuestas llevadas a cabo por la coordinación pedagógica zonal estuvo centrada en convocar a todos los docentes de la zona, organizados por estados (Falcón, Carabobo y Aragua), para participar de un plan de formación zonal, construido a partir de sus necesidades concretas. En esa primera experiencia sistemática de formación se construyeron tres principios metodológicos utilizados a lo largo de toda la propuesta formativa, para desarrollar el trabajo de acompañamiento en la zona:

- Impulsar y fortalecer la reflexión, desde la óptica de lo popular, sobre la propia práctica educativa para transformarla.
- Desarrollar el plan de formación como un proceso que genere transformaciones personales y sociales.
- Impulsar la sistematización de experiencias como cierre de la propuesta formativa.

Al finalizar el plan formativo, se detectaron algunas transformaciones importantes:

- Se crearon nuevas formas para acompañar directamente a los tres centros educativos de Falcón: los talleres para los docentes de ese estado se realizaron allí mismo; se aprovechó el contexto de los talleres para visitar los centros del estado; se sistematizaron y pusieron en común las experiencias realizadas por los directivos y docentes basadas en sus prácticas. En resumen, se realizó un acompañamiento integrado con los equipos zonales de directores, de pastoral y de pedagogía de los centros educativos.

- Comenzaron a utilizarse, en los distintos planes formativos de los centros, nuevos elementos conceptuales que clarificaron la construcción de sus proyectos educativos populares.
- Se impulsó la sistematización de experiencias como método de investigación popular que, generó interesantes procesos de investigación-reflexión sobre la propia práctica.

Quizás por ser esta la primera propuesta de acompañamiento formativo que se realizaba para todos los docentes y directivos, despertó grandes expectativas y motivó la participación de 105 personas, entre directivos y docentes de la zona. El proceso formativo fue muy exigente, estuvo conformado por cuatro talleres concatenados que se facilitaron los fines de semana con una sistematización al finalizar cada taller.

La dinámica de acompañamiento formativo abrió la posibilidad para que los directivos y docentes comenzaran a visualizar la formación como un proceso integral-participativo. Los talleres facilitados se transformaron en espacios de reflexión y diálogo, en los cuales los participantes encontraron herramientas para fortalecer el caminar pedagógico de los centros.

La formación en lo popular y la Identidad zonal, se expanden en un colectivo mayor, *“en muchos como intuición, en algunos como convencimiento, en otros como descubrimiento...”* (González, 2001).

En el año escolar 1994-95, por estarse celebrando en ese año los 40 años de Fe y Alegría, el acompañamiento pedagógico se realizó en ese marco. Se impulsó un ‘proceso de reflexión convivida’, es decir, un plan de formación basado en la reflexión de la propia práctica con un eje fundamental el *“redescubrimiento y profundización de lo popular.”* En tal sentido se detectaron dos aspectos fundamentales: en primer lugar, la necesidad de construir el proyecto educativo zonal; y en segundo lugar, la existencia de vacíos en la dimensión ideológica que impedían desarrollar una educación popular alternativa. Al finalizar el proceso, se realizó una evaluación colectiva donde se detectaron ciertas transformaciones:

- Se generaron inquietudes y cuestionamientos sobre la praxis educativa.
- Algunas personas comienzan a manejar herramientas conceptuales para la construcción del proyecto educativo del centro y para el trabajo concreto del aula, específicamente relacionadas con la dinámica de proyectos.
- Los participantes comenzaron a tomar conciencia de sus capacidades como constructores de propuestas, de su propio aprendizaje y crecimiento personal y comunitario.
- Se establecieron relaciones con IRFA-Aragua y con escuelas no pertenecientes a Fe y Alegría con las cuales se compartieron experiencias educativas significativas. Del mismo modo, se realizaron encuentros con personas que estaban en sintonía con el proceso zonal en construcción.

- Se observó en algunos docentes una fuerte motivación al cambio, es decir, a reflexionar y transformar su práctica educativa.
- Se comenzó a sentir una necesidad de sistematizar los procesos de reflexión personales y colectivos. Asimismo surgió la inquietud de profundizar sobre la formación sociopolítica del educador.
- Nació, en los equipos, tanto zonales como de centros, la inquietud por la verificación de transformaciones y por la instrumentación del acompañamiento: “y después de este plan formativo, ¿qué?, ¿otro encuentro?, ¿otro ciclo de talleres?”.

El eje formativo desarrollado durante el año 1995-1996 estuvo centrado en la profundización del trabajo docente. Se realizó un gran esfuerzo para fortalecer y acompañar el proceso de reflexión colectiva sobre la práctica pedagógica en coherencia con la propuesta de educación popular. Las mayores necesidades manifestadas por los docentes estuvieron centradas en la adquisición de herramientas educativas especialmente en el ámbito de planificación, evaluación, disciplina y autoestima.

La propuesta formativa, en proceso de diseño colectivo desde el equipo zonal, logró la acreditación del proceso formativo a través del convenio FE Y ALEGRIA-UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (UCAB)¹⁰ coordinado por el Centro de Formación Padre Joaquín, para los participantes de todos los talleres, por su asistencia y realización de los trabajos acordados. Asimismo, la metodología de la formación era la de TALLER, en otras palabras, producción colectiva de conocimientos, los participantes debían estar dispuestos a producir, reflexionar, elaborar, construir.

En la evaluación, realizada al finalizar el proceso, se detectaron algunas transformaciones importantes:

- En todas las escuelas participantes aparecieron varios microproyectos en distintos niveles de concreción: “algunos bien logrados, otros encaminándose hacia la idea de proyecto y otros iniciándose en la búsqueda”(González, 2001).
- En algunos centros surgieron cuestionamientos sobre la concepción de los reglamentos internos. Por lo menos, dos de ellos iniciaron un proceso de reflexión y reelaboración colectiva del mismo.
- Concientización de la importancia de sustituir viejos esquemas de planificación y evaluación.
- Los docentes manifestaron la necesidad de que los directivos participasen en el plan zonal de formación con el fin de lograr que ellos apoyen las iniciativas que surgen como resultado de las reflexiones de los docentes participantes en el proceso.

¹⁰ Esta Universidad acredita los cursos de formación permanente de docentes avalados por el Centro de Formación Padre Joaquín

- Sistematización de los criterios que dinamizan el plan de formación y de acompañamiento pedagógico.

En el año escolar 1996-1997, en respuesta a las necesidades planteadas por los directivos y docentes, se propuso una nueva modalidad de acompañamiento formativo cuyo eje central estuvo centrado en el fortalecimiento de las herramientas educativas para el aula, con la finalidad de propiciar y acompañar el proceso de reflexión sobre la práctica educativa en el aula desde el marco filosófico de la propuesta de educación popular.

En la elaboración colectiva de la propuesta formativa, se planteó que en cada uno de los estados que conforman la zona, Falcón, Aragua y Carabobo, se llevara a cabo una doble tanda de talleres a fin de atender: en un grupo, a los docentes del preescolar y primera etapa de básica; y, en otro grupo, la segunda, tercera etapa y diversificado. Ambos talleres tuvieron un máximo de 60 participantes y se realizaron en los días administrativos del mes de septiembre, con una duración de un día cada uno.

En el mes de Febrero 97 se realizó el tercer encuentro - taller con una duración también de un día. Entre un taller y otro, los participantes elaboraron, por etapas, propuestas para el aula, las cuales, pusieron en práctica en ese período de tiempo obteniendo resultados favorables o no. En el tercer encuentro-taller, las propuestas presentadas fueron enriquecidas por el resto de los participantes. Todas fueron evaluadas por el equipo pedagógico del centro y el coordinador pedagógico zonal.

Durante el cuarto y último encuentro, realizado en el mes de marzo 1997, la tarea fue elaborar las conclusiones, propuestas y evaluaciones. Las propuestas presentadas por escrito se distribuyeron a los colegios y a la oficina zonal; sólo a aquellos docentes, que aprobaron el proceso formativo según los criterios presentados, se les acreditó con un certificado regido por convenio FE Y ALEGRIA-UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (UCAB), coordinado por el Centro de Formación "Padre Joaquín."

Al finalizar el proceso, se llevo a cabo una evaluación colectiva donde se detectaron algunas transformaciones importantes:

- El equipo de la oficina zonal y el equipo de coordinadores pedagógicos de la zona profundizaron un proceso reflexivo, en torno a los criterios que han estado impulsando los planes anuales de formación.
- Los microproyectos de aula tomaron mayor fuerza al nivel de la práctica, lo que impulsó procesos educativos con buenas intuiciones pedagógicas y la sistematización de las reflexiones sobre su práctica.
- Se revalorizaron y retomaron las reuniones por etapas de la educación básica, basadas en temas de interés común.
- El colectivo de docentes y directivos, sintió la necesidad y la importancia de poder contar con espacios de reflexión.

En este año escolar 1996-1997, también se impulsó un proceso de construcción colectiva del objetivo de Fe y Alegría zona Centro que, expresara de manera real el ideario de Fe y Alegría en la zona. Después de un profundo proceso de reflexión en el cual participaron todos los centros educativos y los equipos zonales, el objetivo elaborado quedó redactado de la siguiente forma: "redescubrir la educación popular generando proceso comunitarios desde instancias de organización y participación". La definición colectiva del objetivo zonal constituyó un proceso de formación importante para todos y, en consecuencia, se transformó en el horizonte que orientó toda la práctica educativa en toda la zona.

En el año escolar 1997-1998 el 'acompañamiento formativo integral' estuvo centrado en la "pedagogía de la problematización" desde la dinámica freiriana. El plan formativo de este período se desarrolló dándole continuidad a los proyectos elaborados anteriormente, profundizándolos y reflexionando permanentemente sobre la práctica, en la búsqueda de garantizar una mayor calidad educativa.

Los niveles de exigencia se adaptaron al proceso particular de cada participante, de tal forma que, algunos elaboraron artículos con sus experiencias, otros informes de sus avances en los proyectos, a otros le correspondió la preparación de una propuesta, y el último grupo elaboró su proyecto de aula. Nuevamente se realizaron tres talleres por estado de un día de duración.

Al final del proceso, se realizó una evaluación comunitaria en la cual se detectaron las siguientes transformaciones:

- Descubrir que en los centros educativos conviven con otros elementos, procesos de exclusión solapados.
- En algunos centros educativos, algunos docentes de tercera etapa iniciaron un proceso de reflexión para buscar alguna salida a la exclusión escolar.
- Se generó la sistematización de aproximadamente 100 experiencias educativas zonales.
- Se detectó una gran necesidad de compartir las experiencias.

Como cierre del año escolar se realizó el primer "**Encuentro de Educadores Populares**" con el fin de compartir y socializar experiencias de educación popular sistematizadas. Este encuentro duró un día y contó con la asistencia de 1300 participantes tanto de la zona como de algunas regiones del país, generando un gran impulso a la formación desde la educación popular

A partir de la evaluación realizada se asume la importancia de realizar el 'Encuentro de Educadores Populares' como un espacio anual para el cierre del proceso de 'acompañamiento formativo integral' donde se socializarán las experiencias sistematizadas desde la perspectiva de la educación popular.

Otra estrategia importante de este proceso dirigido a docentes y directivos de la zona, utilizada a partir del año 1997-1998, ha sido los **Círculos de Reflexión**. “Se denomina así al grupo de personas que, motivadas a compartir, investigar y buscar respuestas sobre su práctica asumen una temática, situación o problemática determinada para reflexionarla-investigarla y producir cambios significativos sobre ella.” (González, 2001).

Los ‘Círculos de Reflexión’ surgen como una alternativa para aquellos participantes que no se sienten motivados a participar en los planes formativos zonales, ya que, en estrategia formativa, los mismos participantes deciden, desde sus propias necesidades, sobre qué tema desean reflexionar o investigar. Constituyen para la zona Centro una instancia que propicia la investigación educativa y la corresponsabilidad en los propios procesos formativos.

Los coordinadores pedagógicos de cada centro se responsabilizan de impulsar, organizar y acompañar estos círculos de reflexión. Para facilitar este trabajo se dieron las siguientes orientaciones:

- Deben contar con un mínimo de tres participantes y un máximo de ocho, reunidos por área de interés.
- Cada grupo de determinar sus espacios y tiempo de reuniones.
- Deben precisar las acciones, materiales de lectura, estrategias a utilizar y elaborar un cronograma precisando los tiempos. También es importante determinar las estrategias y momentos de autoevaluación y coevaluación.
- Es recomendable sistematizar el proceso y construir propuestas de trabajo.
- Cada círculo debe formalizar su inscripción en la coordinación pedagógica del centro que a su vez debe presentarla al equipo pedagógico zonal, quien podrá hacerle algunas sugerencias.

Las temáticas, abordadas por los ‘Círculos de Reflexión’ han sido muy diversas: se ha investigado sobre aspectos educativos (estrategias de trabajo, áreas, ejes transversales, etc.), sobre aspectos legales (Ley Orgánica de Protección al niño y el adolescente, jueces de paz), aspectos sociales y económicos (la pobreza, neoliberalismo), etc.

Entre los frutos de los círculos de reflexión se encuentran: a) el Manual Zonal de Pasantías, logrado después de tres años de reflexión; b) aproximadamente un 48% de los ‘Círculos de Reflexión’ han sistematizado las investigaciones realizadas; c) algunas de estas sistematizaciones han sido publicadas y otras han sido socializadas en diversos encuentros de educadores.

Sin embargo algunas de las mayores dificultades confrontadas han sido la falta de herramientas para investigar y sistematizar experiencias, la falta de elementos para iniciar procesos formativos autogestionarios, y la organización del tiempo de trabajo.

En el año escolar 1998-1999 en Fe y Alegría Zona Centro, en el marco del plan de formación zonal, se reafirmó colectivamente el objetivo zonal, se impulsó la formación sobre la sistematización, y, se asumió el reto de releer el ideario de Fe y Alegría desde la realidad actual. De igual forma, se seleccionaron como material de estudio los documentos nacionales recientes, denominados: "Profundizando los caminos de Fe y Alegría" y "Escuelas en Formación". Se insistió en la necesidad de interiorizar la metodología Investigación Acción Participativa para la sistematización de experiencias y la socialización de ellas en el Encuentro de Educadores Populares.

El "acompañamiento formativo integral" se ha impulsado desde dos estrategias:

1. Un plan formativo por Estados (Carabobo, Falcón y Aragua) para los equipos directivos de los centros donde se abordaron tres temáticas fundamentales: «La Gerencia de un Proyecto Educativo Popular»; «la Participación en un Proyecto Educativo Popular» y «la Toma de Decisiones en un Proyecto Educativo Popular». Al finalizar, algunos equipos lograron construir una sistematización.
2. Se continúa el desarrollo de 'Círculos de Reflexión' como una alternativa de formación desde la investigación y sistematización del propio quehacer educativo. Para esta dinámica formativa se insistió a los participantes desarrollar procesos de investigación de su práctica y confrontarla con el ideario, la educación popular y el Evangelio de tal forma que se genere una verdadera transformación del quehacer educativo y de la persona. (González, 2001)

Asimismo, se organizó un taller sobre sistematización de experiencias educativas, con la participación tanto de los equipos directivos como de los integrantes de los Círculos de Reflexión, facilitado por Luis Hurtado, coordinador pedagógico de Fe y Alegría zona Lara-Llanos.

El cierre del plan formativo vivido durante ese año escolar por los Círculos de Reflexión y los Equipos Directivos culminó con la sistematización de 98 experiencias y la socialización de 32 de ellas, en el Encuentro de Educadores Populares cuyo tema central fue "La sistematización e investigación convivenciada".

El 'acompañamiento formativo integral' se organizó en el año escolar 1999-2000 desde el Proyecto Nacional "Escuela Necesaria" configurando cuatro grandes momentos. Se inició con un taller sobre sistematización de experiencias educativas para todos los participantes, facilitado por Luis Hurtado, coordinador Pedagógico de Fe y Alegría Zona Lara-Llanos. Seguidamente, se organizó un plan formativo para los directivos y docentes que tuviesen menos de cuatro años en Fe y Alegría donde se abordaron tres temáticas: realidad, identidad y educación popular.

Se le dio un mayor énfasis a la estrategia de los 'Círculos de Reflexión', los cuales se realizaron en dos modalidades: una libre, organizados a partir de las necesidades e intereses de los docentes y directivos; y otra, con tres temáticas específicas: preescolar, matemática y lenguaje, para lo cual contaron con el apoyo directo del Centro de Formación "Padre Joaquín" con la facilitación de dos talleres para cada área: Margarita Linarez (preescolar), Hna. María Paz (matemática) y Nieves Oliva

(lenguaje).

Como cierre del año escolar, se realizó un “Encuentro de Educadores Populares” donde se socializaron las experiencias sistematizadas en Fe y Alegría zona Centro y algunas de otras zonas.

Por primera vez la zona organizó un taller al inicio para todos los participantes. Asimismo, por primera vez se lleva a cabo un plan formativo para los docentes y directivos con menos de cuatro años en la institución, con el fin de potenciar elementos de la identidad institucional y del marco filosófico que sustenta la opción educativa de Fe y Alegría.

En conclusión, el acompañamiento pedagógico, denominado ‘acompañamiento formativo integral’ en la zona Centro se ha realizado desde la perspectiva de la educación popular y se ha constituido en un elemento de gran importancia para generar procesos reflexivos y formativos en los docentes y equipos directivos de la zona. Ha impulsado también, la organización de círculos reflexivos como espacios para la investigación así como, la sistematización de numerosas experiencias educativas, dando origen a los encuentros de educadores populares como una instancia propia de la zona, para el intercambio y socialización. Actualmente, su énfasis formativo se encuentra en los ejes y componentes del Proyecto Escuela Necesaria.

Capítulo III. La Escuela Necesaria. Un proyecto para la acción.

El proyecto Escuela Necesaria nace en 1999, como respuesta a los bajos resultados de los aprendizajes de los alumnos, específicamente en las áreas de lectura, escritura y matemática, a las múltiples actividades de los centros que los distraen de sus verdaderos objetivos, y a la necesidad de tener un proyecto común para garantizar una educación de calidad en Fe y Alegría.

El objetivo general del proyecto es “ Formar a los niños, niñas, jóvenes y adultos de los sectores más empobrecidos del país, en valores humano-cristianos y con el dominio de las competencias básicas fundamentales, en el marco de la misión de Fe y Alegría como movimiento de Educación Popular, desde la construcción y consolidación de los centros educativos comunitarios” (Fe y Alegría 2002).

Esta propuesta se ha ido construyendo con el aporte de las distintas instancias de Fe y Alegría: centros educativos, las oficinas zonales y el Centro de Formación Padre Joaquín, los cuales han caminado a ritmos diferentes, reflexionando y reconstruyendo el proceso. El Centro de Formación Padre Joaquín, como instancia nacional, ha coordinado este proyecto que se ha desarrollado en dos fases:

1. Definición y sensibilización 1999 – 2001: Se sensibilizó las zonas y centros educativos en relación con el problema de las deficiencias de aprendizaje de los alumnos y la necesidad de buscar soluciones conjuntamente. Esta fase ha tenido

diferentes momentos:

- Producción del proyecto: se sistematizó la reflexión desarrollada en los ámbitos de los directivos de las zonas para producir el documento escrito. Como producto de esta fase surgió el libro: “La Escuela Necesaria: un proyecto para la acción en Fe y Alegría. “ Se continuó revisando y reflexionando sobre los planteamientos teóricos del proyecto, desde su puesta en práctica.
 - Elaboración del diagnóstico nacional de los alumnos: consistió en hacer un diagnóstico a una muestra de alumnos de tercer y sexto grado de Fe y Alegría, en las áreas de lenguaje, matemáticas y valores.
 - Ejecución del plan Nacional de formación docente: se realizaron talleres para la formación de equipos de docentes por zonas para que sirvieran de multiplicadores. Posteriormente, el Centro de Formación pasó a apoyar a cada zona según sus requerimientos.
 - Acompañamiento y construcción del proyecto de las zonas: Ha intentado promover la identificación y adaptación de las zonas con el proyecto, respetando el ritmo y la realidad de cada zona. Se han realizado seminarios y diversas propuestas en las zonas.
2. Redefinición del proyecto, producción de propuestas educativas y adecuación en todas las instancias, niveles y modalidades (2002-2005)
- Este es un momento de revisión de la propuesta con el fin de fortalecerla, incluyendo los componentes y ejes ausentes y redefiniendo su razón de ser, a la luz de la experiencia de la fase anterior. Se pretende adecuar la propuesta a las diversas modalidades y programas de Fe y Alegría.

El proyecto La Escuela Necesaria se estructura en componentes y ejes transversales. Los primeros, se refieren a los grandes aspectos que abarca la acción educativa, mientras que, los segundos constituyen el conjunto de valores humano – cristianos y las competencias básicas fundamentales que los niños deben desarrollar en todos los niveles y modalidades educativas.

COMPONENTES	EJES TRANSVERSALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo pedagógico ▪ La pastoral ▪ La organización y gestión educativa. ▪ Lo comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura y escritura ▪ Pensamiento lógico matemático ▪ Trabajo, ciencia y tecnología. ▪ Valores humano-cristianos.

Conclusiones

Fe y Alegría Venezuela ha ido construyendo distintas instancia de gestión pedagógica en los centros educativos, en las oficinas zonales, y en el ámbito nacional.

A través del tiempo se ha consolidado una modalidad de formación docente centrada en la reflexión de la práctica pedagógica.

En Fe y Alegría - Venezuela, el acompañamiento pedagógico debe hacerse desde la perspectiva de la educación popular, de la opción por los más pobres y en la búsqueda de una educación de calidad que transforme la práctica de los involucrados en el proceso.

El aporte de las distintas instancias ha permitido ir construyendo el proyecto de escuela necesaria, un modelo de escuela popular que integra las dimensiones, privilegiadas por esta institución (lectura, escritura, valores pensamiento lógico-matemático, trabajo y ciencia y tecnología.

Materiales consultados

Acta de la reunión de evaluación del Centro de Formación Padre Joaquín Maracaibo. (2001). Mimeografiado.

Acta de la reunión de los coordinadores de pastoral de la Zona Central Fe y Alegría (1994) Mimeografiado

Acta de la reunión de evaluación y planificación del Centro de Formación Padre Joaquín (2001) Mimeografiado.

Acta de la reunión de evaluación del equipo de matemática Zona Zulia Fe y Alegría (2002) Mimeografiado.

Bethencourt, María. (2000) “Experiencia: Sociedad Educadora San Francisco”. Mimeografiado.

Borjas Beatriz,(1998) La Formación Docente en la Escuela. Colección Procesos educativos N° 7. 3ª Edición. Maracaibo: Ediciones Fe y Alegría. Maracaibo.

Cabarrús, Carlos R. (2000) Cuaderno de Bitácora para acompañar a caminantes. 2ª Edición. Bilbao:Editorial Desclee de Brouwer, S.A.

Cadenas, Ivonne, Vivas, Consuelo (2001) Plan de trabajo. Taller de Matemática Docentes de Preescolar y I Etapa de Educación Básica. Mimeografiado.

Castellano, Gloria. (2000). Escuela de Facilitadores: Una estrategia de enlace para el acompañamiento docente. Trabajo no publicado Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Complejo Educativo del Oeste. Una esperanza educativa (2000). Mimeografiado.

García, Beatriz y Ortiz, Marielsa (2002) La Escuela Necesaria. Proyecto para la Acción. Documento Base para la reflexión y construcción colectiva. Maracaibo: Ediciones Fe y Alegría.

Gonzalez, Adalberto. (2001).Sistematización del Acompañamiento Formativo Integral en la Zona Central. Trabajo especial de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Hurtado, Luis y Paredes, Carolina. (1999) La importancia del Acompañamiento Docente. *Movimiento Pedagógico*. No. 20. Año VII. Maracaibo: Ediciones Fe y Alegría.

Ley Orgánica de Educación. Gaceta oficial N° 2635 de fecha 26 de Julio de 1980. Caracas. Venezuela.

Parra, Thaís, (2002). Volver la Mirada al aula: Una experiencia de formación y acompañamiento docente desde la escuela. Movimiento Pedagógico. N° 29. Año VIII. Maracaibo: Ediciones Fe y Alegría

Parra, Thais . (2002) El monitoreo zonal. Mimeografiado

Pérez E., Antonio. (1998) La Formación docente en Fe y Alegría. Mimeografiado.

Plan Zona Andes 2002 (2001). Mérida. Mimeografiado.

Proyecto inicial del Centro de Formación Padre Joaquín (1991) Mimeografiado.

Proyecto del Centro de Formación Padre Joaquín del 2001 al 2003.(2001) Mimeografiado.

Proyecto Red de Docentes II informe Pedagógico Año 1995-1996. Fe y Alegría. Venezuela

Proyecto Red de Docentes II informe Pedagógico Año 1996-1997. Fe y Alegría. Venezuela

Proyecto Red de Docentes II informe Pedagógico Año 1997-1998. Fe y Alegría. Venezuela

Proyecto de Trabajo el Equipo de Matemática Año 2002 Fe y Alegría Zona Zulia

Serrano, Stella, Peña, Josefina, Aguirre, Rubiela y otros (2001) Plan de Acción. Año Escolar 2001-2002. Proyecto Leer y Escribir en la escuela. Universidad de los Andes. Mérida.

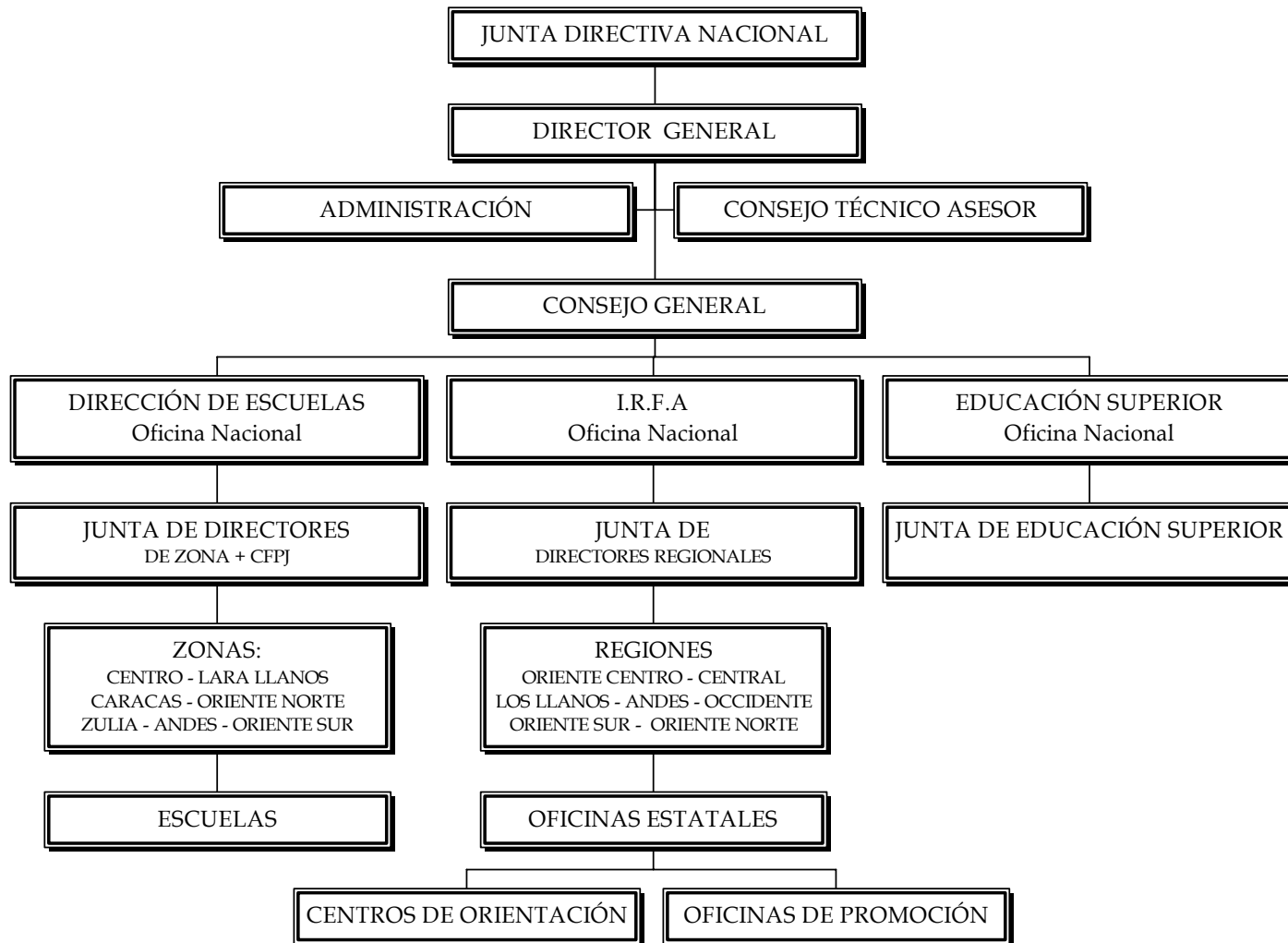
Serrano, Stella, Aguirre, Rubiela y Peña, Josefina (1998) Propuesta Pedagógica. Años: 1998-1999 y 1999-2000. Proyecto Leer y Escribir en la escuela. Universidad de los Andes. Mérida.

Serrano, Stella, Aguirre, Rubiela y Peña, Josefina (1999) Pruebas de diagnóstico de Lectura y Escritura para los alumnos. Proyecto Leer y Escribir en la escuela. Universidad de los Andes. Mérida.

Serrano, Stella, Aguirre, Rubiela y Peña, Josefina (1999) Pruebas de diagnóstico de Lectura y Escritura para los docentes. Proyecto Leer y Escribir en la escuela. Universidad de los Andes. Mérida.

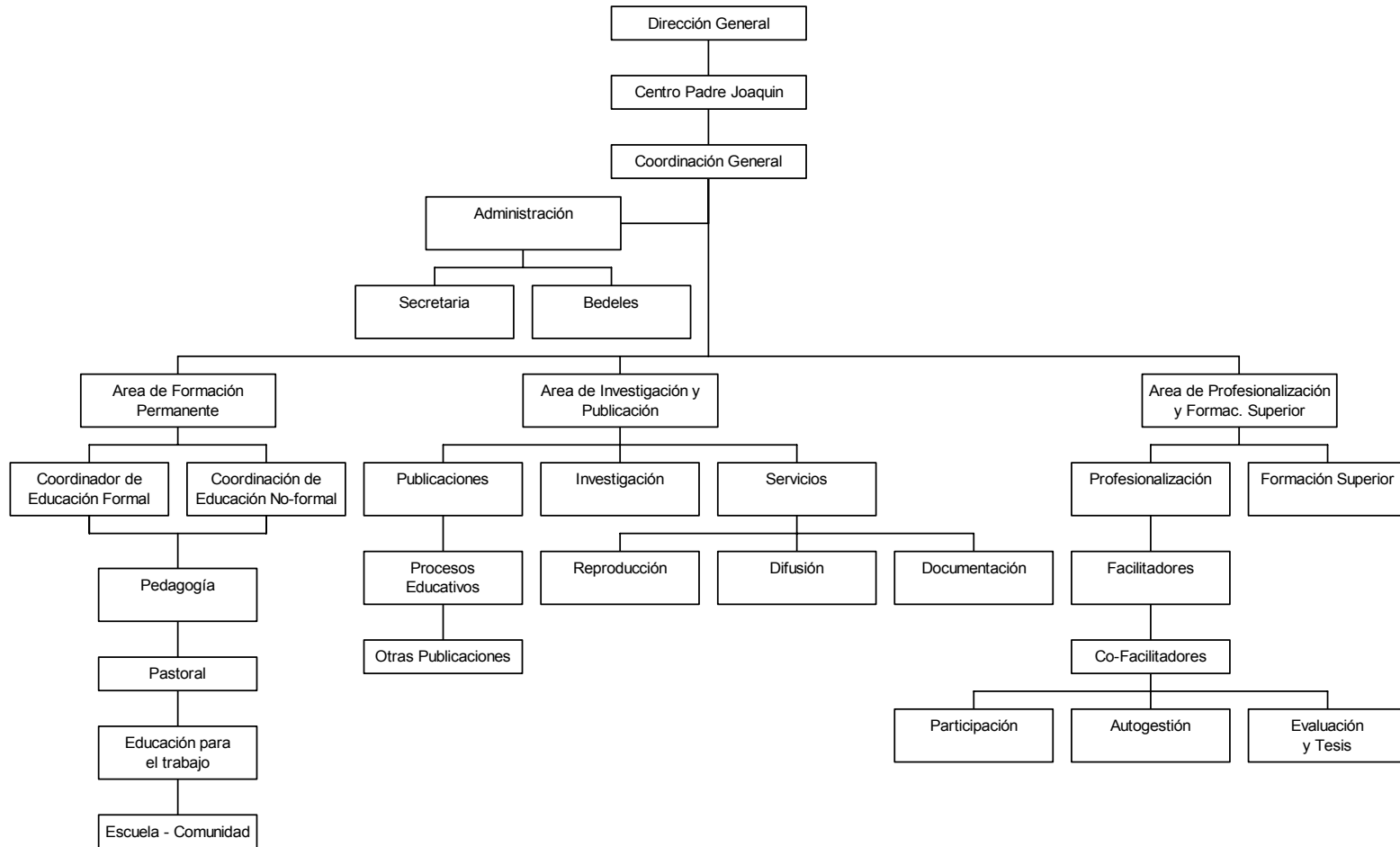
Tovar, Ángel.(2001).El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría. Trabajo no publicado. Caracas. Fe y Alegría.

Anexo 1. Organigrama Fe y Alegría Nacional Venezuela.



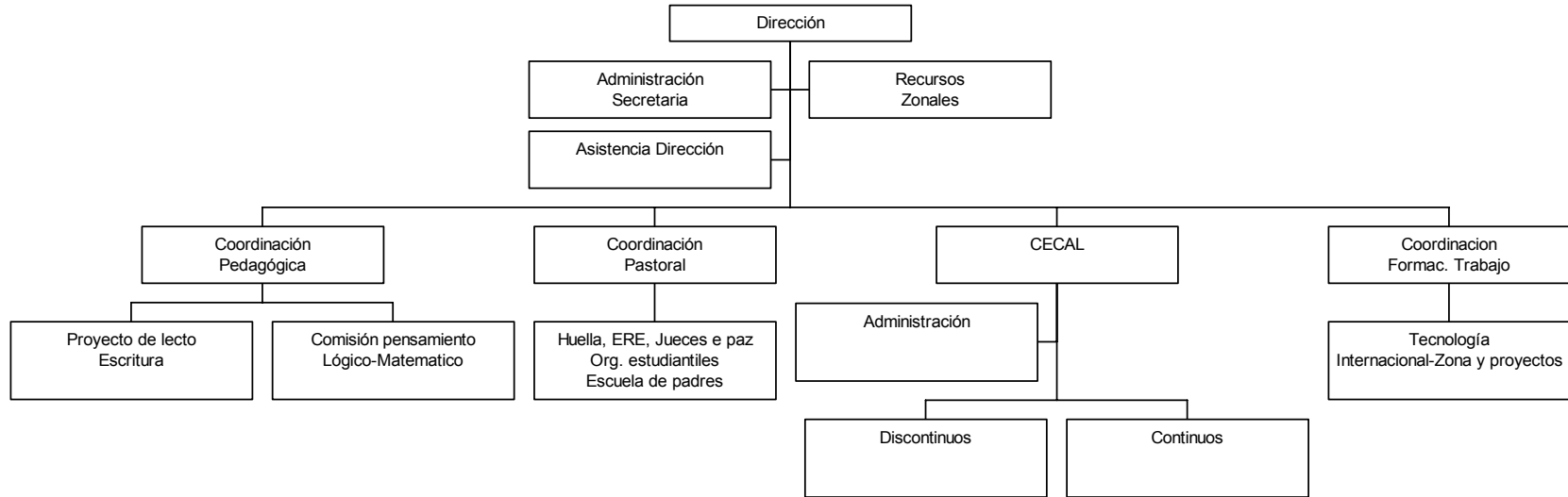
Anexo 2 Organigrama Centro de Formación Padre Joaquín

ORGANIGRAMA CENTRO DE FORMACIÓN "PADRE JOAQUIN"



Anexo 3: Organigrama Zona Andes

ORGANIGRAMA ZONA ANDES



Anexo 7 Organigrama Zona Zulia.

Organigrama Zona Zulia

