



**Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social  
E C U A D O R



# Equipos Directivos 2

.....  
Dimensiones del Sistema de Gestión  
.....



**Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social  
E C U A D O R

# EQUIPOS DIRECTIVOS 2

Dimensiones del  
Sistema de Gestión



**Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social  
E C U A D O R

## **EQUIPOS DIRECTIVOS 2**

### **Dimensiones del Sistema de Gestión**

#### **Dirección Nacional**

Carlos Vargas

#### **Subdirección Nacional**

Gehiomara Cedeño

#### **Autoría**

Máximo Baque  
Iván Pinchevsky  
Vicente Palop  
Beatríz García  
Milton Calderón  
Tarcisio Vallejo  
Daysi Vera

Saskia Alquina  
Luis Iguasnia  
Lola Gil  
Magaly Tuarez  
Claudia Acosta  
Richard Pilay  
Genny Cedeño

#### **Revisión**

Marlene Villegas  
Beatríz García

#### **Fe y Alegría Ecuador**

**Dirección:** Manuel Larrea Oe2 – 38 y Asunción, Quito – Ecuador

**Teléfonos:** (593 2) 3214455 / 3214407

**Casilla:** 17 – 08 – 8623

**Email:** [info@feyalegria.org.ec](mailto:info@feyalegria.org.ec)

**Facebook:** [www.facebook.com/feyalegria.ecuador](http://www.facebook.com/feyalegria.ecuador)

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

Quito, Abril 2016

**ISBN: 978-9942-8580-6-1**



Equipos Directivos. Dimensiones del Sistema de Gestión por Fe y Alegría, Ecuador se distribuye bajo Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.

Esta publicación cuenta con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Fe y Alegría Ecuador, y no refleja la postura del financiador.

## INDICE

Presentación .....	5
Introducción .....	5
Las dimensiones en el marco del Horizonte Pedagógico Pastoral .....	7
Dimensión Pedagógica .....	11
Dimensión Pastoral .....	33
Dimensión Administrativa – Organizacional .....	58
Dimensión comunitaria – Convivencial .....	76
Dimensión Específica del contexto .....	94



## PRESENTACIÓN

**H**ace casi un año hacíamos la introducción a la primera sistematización sobre los equipos directivos y, con humildad, podemos decir hoy que se ha hecho realidad en Fe y Alegría Ecuador la expresión de Gandhi “Nosotros hemos de ser el cambio que deseamos ver en el mundo”.

El primer libro de Equipos Directivos explicaba las bases de la Educación Popular, el contexto y cómo se plantea la escuela que queremos. En este segundo libro de equipos directivos, se ofrecen pautas concretas sobre la manera de hacer realidad una escuela con el sello propio de la Educación Popular de Fe y Alegría.

Entre estos dos textos se ha reflexionado profundamente sobre el quehacer educativo de Fe y Alegría, pero también se ha podido establecer en varios de nuestros centros educativos, la manera propia de educar que Fe y Alegría ha ido delineando a lo largo de sus años.

En este sentido, el texto que tenemos entre manos es una reflexión que antes ha sido vivida, pero que no pretende ser el punto final de esta experiencia, sino un paso más hacia el horizonte de transformación del ser humano que propone la Educación Popular.

Si queremos profundizar y empoderar a los equipos directivos, tenemos que entenderlos desde el Horizonte Pedagógico Pastoral, donde se encuentra la fundamentación del quehacer y del pensar la educación popular de Fe y Alegría. Los equipos, en consecuencia, se nutrirán, tanto del fundamento pedagógico, como del fundamento pastoral que, mira a la persona en su misterio, que no se identifica con el cumplimiento vacío de una moral o de una doctrina, sino que

descubre al otro en su fragilidad que enamora, y nos hace desear su transformación integral. De aquí la insistencia que miremos los dos fundamentos en su conjunto, porque su unidad constituye el valor agregado de la enseñanza en Fe y Alegría; es el lugar de donde se interpretan y se leen los procesos antropológicos, axiológicos y sociales dentro de la escuela que queremos.

En este sentido, los equipos directivos tendrán que asumir dentro de todo el proceso de la gestión educativa, la realidad misma de los sujetos involucrados sin dejar la intencionalidad que cada miembro del equipo tiene como educador popular, orientada a la transformación de las personas en sujetos libres y comprometidos con una sociedad más humana, justa y solidaria.

**Carlos Vargas**  
*Director Nacional*

## INTRODUCCIÓN

**S**i hacemos el ejercicio de imaginar nuestros Centros de aquí a pocos años, o incluso mirando más hacia futuro, posiblemente surjan dos preguntas clave: ¿cómo será ese futuro al que nos tocará enfrentarnos?, ¿estaremos preparados para asumir un futuro completamente diferente?

Sin embargo, las preguntas revelan una problemática más bien actual, ya que si miramos más detenidamente la realidad podremos percibir que es ahora, en el presente, donde nuestras escuelas han quedado a la retaguardia de las generaciones nuevas. Los estudiantes viven problemáticas diferentes, y experimentan nuevos valores que los educadores muchas veces no logramos percibir, por lo que en varias ocasiones hacemos un esfuerzo, consciente o no, de adaptarlos a nuestras formas de pensar y vivir.

Quizá lo que nos corresponda a quienes tenemos la misión de ser educadores populares se parezca más bien a la metáfora del niño que corre tras sus padres por la dificultad que le representa el caminar a la velocidad de ellos. Hoy más que nunca, estamos llamados a desestabilizarnos creativamente y apurarnos para poder educar personas de un mundo que nos resulta complejo. Por ello la necesidad de una formación que nos acelere y nos lance a transformar la escuela, y con ella, la educación.

Queremos apuntar al mejor de los escenarios posibles, al que nos permita vislumbrar un futuro lleno de ideas realmente innovadoras y que den respuesta a generaciones de niños y jóvenes que son diferentes a nosotros.

Entonces, si en los centros educativos de Fe y Alegría queremos prepararnos para este desafío, nuestra estructura organizacional no

puede ni debe ser la misma, ni siquiera responder exclusivamente a la que nos plantea el sistema educativo porque si es así ¿en qué nos diferenciaríamos? Nuestros referentes son diferentes, su estructura y gestión interna también tiene que ser distintas, más acorde por tanto a su filosofía e identidad, haciendo cada vez más real la intencionalidad de aportar desde la educación a la transformación social. Por ello, la opción fundamental por Equipos Directivos que gobiernan democráticamente la escuela.

Soñamos con centros donde existan Equipos Directivos con disposición y apropiados de los fundamentos que hacen Fe y Alegría: los principios de la Educación Popular, nuestra identidad y espiritualidad, la pastoral y el Sistema de mejora de la calidad. De esta manera, podríamos más bien de un modo optimista, mirar un futuro con escuelas donde haya verdadera educación transformadora y consolidada desde dimensiones de gestión, escuelas donde las relaciones interpersonales sean notablemente de apoyo mutuo y construcción, escuelas donde se conozca y se viva profundamente con sentido cristiano, escuelas de mucha calidad y, por lo tanto, con demanda, escuelas donde la gestión pase por la creatividad de las personas que la llevan, escuelas en fin, donde el objetivo de la transformación social sea una realidad visible. Que en este caminar formativo, nos sintamos “con un mismo corazón y un mismo espíritu”, en la hermosa aventura de soñar una nueva educación liberadora.

# LAS DIMENSIONES

---

En el Marco del  
Horizonte Pedagógico  
Pastoral

**F**e y Alegría Ecuador en su Horizonte Pedagógico Pastoral plantea un Sistema de Gestión para construir los centros educativos que queremos. Tal como se señala en este horizonte, el Sistema de Gestión busca orientar la acción educativa desde la educación popular, definiendo criterios pedagógicos, pastorales, de organización y relación coherentes con las opciones fundamentales del movimiento. El sistema de gestión se basa en dimensiones que conforman la escuela. Comprendemos la dimensión como un aspecto constitutivo de la realidad, aquellas características que un objeto posee y que si las eliminamos dejaría de ser tal. Las dimensiones son los macro aspectos que componen la escuela, los cuales son esenciales y además complementarios. Estos macro aspectos son:

**Dimensión pedagógica:** en la que se concibe los procesos de la escuela como acciones educativas y formativas desde una visión integral del ser humano.

**Dimensión pastoral,** en la que se concibe los procesos alineados a la formación en valores humano cristianos desde una espiritualidad transformadora, que aborda a la persona como centro de todo acontecer educativo.

**Dimensión administrativa - organizacional:** en la que se concibe los procesos como parte de una organización en red, desarrollando los mismos en el marco de la misión y visión de Fe y Alegría.

**Dimensión comunitaria – convivencial:** en la que se concibe a los centros abiertos a fomentar una cultura de colaboración y corresponsabilidad para transformar el contexto a partir de los vínculos que se establecen con todos las/los actores.

**Dimensión específica del contexto:** en la que se concibe que cada escuela tiene elementos particulares que, partiendo de sus contextos diversos, se diferencian de los demás de la red.

Todas estas dimensiones se articulan formando parte de un mismo proceso y accionar educativo; por tanto, aunque las presentamos por separado, ello no implica que sean comprendidas como compartimentos aislados. En cada una de ellas planteamos ideas centrales que explican su esencia, y señales que dan cuenta de su presencia en el centro educativo, a partir de propuestas de reflexión de la práctica en los centros educativos.

Cada una de estas dimensiones requiere ser gestionada desde sus particularidades, por lo cual al interior de la escuela, surgen equipos cuyo énfasis está en la implementación de procesos más específicamente relacionados con las dimensiones correspondientes. Estos equipos dimensionales tienen una persona que los lidera o preside, y que forma parte del equipo de decisión colegiada y participativo que denominamos en Fe y Alegría como Equipo Directivo.

La nueva conformación de los equipos directivos desde las dimensiones de la escuela se realizará desde el número de educadores existentes, en tal sentido la organización se hará según centros que tengan más de 20 educadores y centros con menos de 20 educadores.

En los centros educativos con 20 docentes en adelante el equipo directivo estará conformado por:

- ✓ El rector o director del centro, como responsable de la dimensión administrativa organizacional.
- ✓ El vicerrector o coordinador pedagógico, responsable de la dimensión pedagógica.
- ✓ Un docente, psicólogo o quien designe el centro educativo como responsable de la dimensión pastoral, se sugiere sea un educador con mucha vocación e identificado con el movimiento.
- ✓ Un docente, psicólogo o inspector general según designe

el centro educativo será el responsable de la dimensión comunitaria - convivencial, se sugiere sea una persona cercana, con vocación y que fomente el buen clima institucional.

- ✓ Un docente especializado como responsable de la dimensión específica del contexto en el caso de que el centro cuente con esta dimensión.
- ✓ Esta organización implica la existencia de varios equipos, por ejemplo la dimensión administrativa organizacional contará con su equipo de varios docentes, cuyo coordinador será parte del equipo directivo.

La nueva conformación de los equipos directivos desde las dimensiones de la escuela es decir en los centros educativos con menos de 20 docentes en el equipo directivo está conformado por:

- ✓ El rector, director o coordinador pedagógico, del centro, como responsable de la dimensión administrativa organizacional y pedagógica.
- ✓ Un docente, psicólogo o inspector general según designe el centro educativo será el responsable de la dimensión comunitaria - convivencial y Pastoral, se sugiere sea una persona cercana, con mucha vocación, identificado con el movimiento y que fomente el buen clima institucional.
- ✓ Un docente especializado como responsable de la dimensión específica del contexto en el caso de que el centro cuente con esta dimensión.

Confiamos en que esta propuesta, organice y estimule permanentemente el deseo por avanzar, por ampliar el conocimiento acerca de lo que somos y a dónde vamos, pero sobre todo ayude a construir el camino que elegimos "Ser más para servir mejor".

# DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

---

## INTRODUCCIÓN

Una interrogante se impone desde el deber ser: ¿cómo se debería organizar y gestionar la Dimensión Pedagógica asertiva y coherentemente con los principios de Educación Popular? Dos ideas fundamentales son el punto de partida: gestionar es “hacer que las cosas sucedan, y sucedan de determinada manera”; y la pedagogía entendida como el quehacer de “reflexionar la teoría y la práctica educativa para impulsar acciones de transformación, y como tal un saber construido sobre el proceso educativo” (FIFYA, 2003, pag. 10). Reflexionar colectivamente la práctica actual de la gestión de la Dimensión Pedagógica persigue la finalidad de construir conocimientos que reorienten y resignifiquen esta práctica, fieles a la intencionalidad de generar cambios, tanto en la práctica pedagógica como en las demandas del contexto, como fruto de la gestión educativa.

“De la práctica a la teoría, de la teoría a la práctica”, esta es la conjugación que se busca a la hora de identificar y/o profundizar elementos comunes que ayuden a encontrar respuestas creativas a la pregunta que nos antepone el deber ser, para ello es que vamos a explorar algunos postulados epistemológicos básicos.

### Objetivos

- Afianzar los saberes sobre el quehacer educativo de la escuela desde el horizonte de la educación popular.
- Organizar cooperativamente, para su posterior desarrollo, el Plan de Gestión de la Dimensión Pedagógica, orientado al acompañamiento y seguimiento de los procesos educativos.

- Integrar la realidad escolar, con su diversidad y sus conflictos, en el plan de gestión de la dimensión pedagógica, como preámbulo a la construcción de currículos integrador, inclusivo y transformador.
- Comprometerse en el desarrollo de la conciencia socio-política propia y del estudiantado, dentro y fuera del aula, a fin de fortalecer el trabajo participativo de toda la comunidad educativa en pos de la transformación.

## Actividades Previas

Para el diálogo y la reflexión inicial en pequeños grupos.

### Primer momento:

Reconstruir lo que vienen haciendo en cada centro educativo en gestión pedagógica (práctica actual)

- Estructurar el modo cómo vienen gestionado esta dimensión: ¿qué hacen, cómo lo hacen, cuándo, quiénes?
- Referenciar en un esquema cómo está organizada esta dimensión en el centro educativo: estructura, responsables, funciones, etc.
- Explicitar cómo planifican y evalúan los aprendizajes.
- Describir cómo se desarrolla la práctica pedagógica de aula.

La organización por escrito de todo lo que se viene realizando en el centro educativo, en este caso en la dimensión pedagógica, brinda una gran utilidad: la relectura facilita la comprensión del sentido y la intencionalidad del por qué hacemos lo que hacemos y por qué se ha decidido hacer de determinada manera. Para profundizar en ello, realicemos este segundo ejercicio, de análisis y reflexión. Ahora desde lo teórico.

## **Segundo momento:**

Revaloración de saberes que justifican la práctica.

- Explicitar las ideas que tienen de la dimensión pedagógica: ¿cómo la entienden?, ¿por qué dimensión pedagógica?
- Fundamentar cada uno de los elementos esenciales que la constituyen, ¿qué otros elementos –menos esenciales- se deben tener en cuenta?
- ¿Qué razones hay para organizar la dimensión tal cual la han organizado?
- ¿Qué importancia tiene que participen distintos actores en esta dimensión?
- Justificar por qué la práctica de aula se realiza de la manera como ha sido descrita.
- ¿Cuál es el justificativo, sentido y finalidad de la práctica evaluativa?

## **Conceptos y Procesos de la dimensión**

Analizada la práctica actual en la gestión pedagógica –lo que se viene realizando en cada centro educativo- e identificados los saberes que orientan tal práctica, es necesario revalorarlos y contrastarlos desde la identificación de elementos comunes con un horizonte común, que nos permita repensar y re-significar la gestión de la Dimensión pedagógica.

### **1. Dimensión pedagógica: una parte del todo que expresa el todo**

Una primera idea básica a tener en cuenta para comprender el sentido profundo de la gestión de la Dimensión pedagógica

en sintonía con las otras dimensiones es tener clara la visión – concepción- de escuela, puesto que la visión que tengamos de Escuela determina el estilo de gestión de la misma: ¿cómo entendemos la escuela?, ¿qué es la escuela?, de ello depende también la claridad del para qué de la escuela.

Teorías, enfoques e ideas sobre el tema hay muchas, pero en nuestro caso desde el horizonte de la Educación Popular de Fe y Alegría, óptica desde donde miramos, entendemos a la Escuela no como un lugar concreto hecho de cemento, piedra y arena (en muchos de los casos), sino como una amplia realidad cargada de un mundo de posibilidades en el que convergen muchos aspectos de la vida social, familiar y personal; dicho de otra manera, la escuela es una subjetividad hecha de subjetividades, y como tal (sujeto) hay que entenderla de modo integral. Analógicamente hablando, cuando pensemos en la escuela pensémosla como a una persona (de hecho la escuela como tal está hecha de las personas que en ella se encuentran y se relacionan) conformada de manera estructural: un todo único conformado por dimensiones, mismas que las componen y la expresan a la vez.

Esta escuela como subjetividad hecha de subjetividades en la que convergen aspectos de la vida social, familiar y personal conlleva a que no puede aislarse ni permanecer aislada de la sociedad, al contrario, debe estar atenta a lo que pasa en su contexto, “brindar las herramientas para analizarlo y además proponer prácticas para mejorarlo”. Por ello, decir: en Fe y Alegría optamos por una educación donde no haya fragmentación entre la escuela y el contexto. Esta visión de escuela debe ser coherente con el para qué de la educación, en nuestro caso, se trata de una educación para la transformación, inclusión, desarrollo integral, diversidad... ¿Cómo gestionar esta realidad integral, dimensional y atenta al contexto?

Comprender y asimilar de modo adecuado la dimensionalidad de la escuela es el primer paso para una gestión integral e integradora. Comprender en profundidad cada dimensión es

comprender al todo en las partes y en las partes al todo. En este sentido, y teniendo en mente las otras dimensiones, cabe la pregunta ¿por qué Dimensión pedagógica? Dos categorías para expresar uno de los puntos esenciales del ser y quehacer de la Escuela.

Dimensión.- Categoría que nos brinda la idea de “magnitud que, junto con otras, sirve para definir un fenómeno físico; tamaño o extensión de una cosa, en una o varias magnitudes, por las cuales ocupa mayor o menor espacio” (Google). Es decir que si la dimensión (junto a otras) como tal sirve para definir un fenómeno, indica que se trata de un aspecto (una realidad) constitutivo de una realidad, objeto o fenómeno; uno junto a otros, por ello si lo separamos o lo descuidamos con respecto a los otros aspectos, la realidad, objeto o fenómeno dejaría de ser lo que es, incluso la misma dimensión.

Pedagógica.- Esta categoría la miraremos desde el horizonte de Educación Popular de Fe y Alegría. Desde esta mirada, la pedagogía es “reflexionar la teoría y la práctica educativa para impulsar acciones de transformación” (FIFYA, 2003, p.11); y como tal un saber construido sobre el proceso educativo”. Ahora, reflexionar sobre el hecho educativo implica reflexionar sobre el universo de relaciones que se constituye para garantizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, puesto que se entiende como pedagogía a toda relación de carácter educativo – formativo. Por lo tanto, se concibe a la pedagogía como aquel “saber práctico y teórico de las relaciones sociales del saber y del conocimiento, trabajado en ámbitos educativos” (Vasco, 1997. Citado en Horizonte pedagógico pastoral).

Entendida así, facilita comprender que “toda pedagogía se alimenta de la reflexión sobre el hecho educativo y lo orienta; en consecuencia, siempre debe estar en un proceso de reelaboración y revisión, que se proyecte hacia la superación y el cambio de lo existente” (FIFYA, 2003, p. 13).

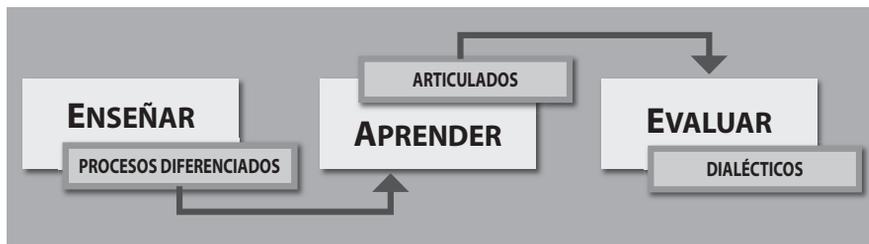
La pedagogía no es un saber que se concibe como acabado, sino que está abierto a la crítica, a la constante reelaboración y reinención. Bajo esta convicción, adoptamos “una pedagogía para la transformación y no para la adaptación, que parte del saber y de la cultura de los educandos y se orienta, mediante el diálogo de saberes y la negociación cultural, a empoderarlos, es decir, capacitarlos con voz y con poder para hacerlos sujetos de la transformación de sus condiciones de vida y de la sociedad de la exclusión. (FIFYA, 2001).

Por lo tanto, la Dimensión pedagógica expresa uno de los aspectos esenciales del ser y quehacer de la escuela como subjetividad educadora. Involucra a las acciones propias de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje que la definen y la diferencian de otras instituciones sociales (puesto que su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores de ambos procesos construyen con el conocimiento), de formación e información, de descubrir y redescubrir, de aprender y desaprender, y de acompañamiento y seguimiento formativo. Es decir, es una dimensión esencial de la escuela y su función es determinar: ¿Qué enseñar, desde qué perspectiva, a quiénes y quiénes lo hacen, para qué, cómo enseñar, qué, cómo y cuándo evaluar esos aprendizajes?

Además consideremos que es uno de los aspectos que componen toda la realidad de la Escuela, por ello recordemos que junto a esta dimensión se integran las dimensiones Pastoral, Convivencial, Comunitaria, Organizativa; juntas constituyen una unidad en la que debe plasmarse la coherencia del plan de formación para una educación integral.

## 2. Elementos esenciales de la Dimensión pedagógica.

La dimensión pedagógica integra como elementos propios, por un lado, a los actores involucrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir a educadores, estudiantes, padres/madres de familias y/o representantes, directivos y líderes comunitarios; y por otro lado, aquellos elementos que definen el enfoque pedagógico-curricular, es decir, el contexto, teorías de la enseñanza y del aprendizaje, estilo y ritmo de aprendizajes, currículo oficial y su respectiva contextualización, didáctica (estilos de enseñanza), el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación tanto para los procesos como los resultados, las políticas de formación docente. Por tanto, la dimensión pedagógica integra como elementos esenciales a aquellos componentes que definen la calidad y dinamizan el sistema de enseñanza y aprendizaje, estos son: planeación de la enseñanza, promoción de los aprendizajes y evaluación. Sin embargo, es necesario considerar que los procesos de Enseñanza y Aprendizaje en el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, se establecen como una relación entre Enseñar, Aprender y Evaluar. La Enseñanza y el Aprendizaje, son dos procesos diferenciados, articulados, dialécticos y en interacción permanente.



Para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje, el centro educativo diseña ambientes, aplica herramientas concertadas que parten del deseo y la pasión de lo que se quiere hacer y ser, esto es lo que impulsa tanto el enseñar como el aprender. Siguiendo a la Federación Internacional de Fe y Alegría en su

programa de Calidad (FIFYA, 2010) presentamos definiciones clave para comprender estos procesos.

Enseñar es un proceso contextualizado, dinámico y flexible, se plantea como: planear desde la claridad de un enfoque curricular y unos objetivos educativos que respondan al tipo de sociedad, al sujeto que se quiere formar y la escuela que se quiere transformar.

Aprender es un proceso de interacción entre los sujetos, implica tener ambientes de aprendizajes, climas, situaciones, contextos, entornos estimulantes y estrategias de aula que generen reflexión, construcción, diálogo, deseos de aprender.

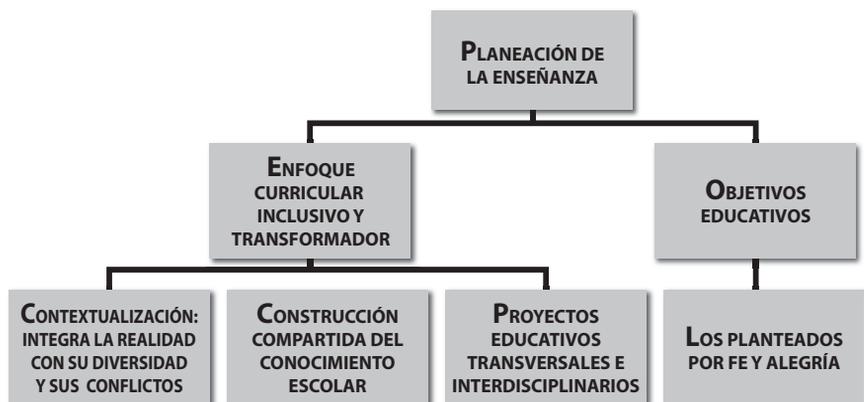
Evaluar significa ir reconociendo el proceso que maestros y estudiantes van teniendo en su tarea de enseñar y aprender, con el objeto de comprender y mejorar.



Planificación: Es un proceso continuo que debe reflejar los cambios que se pretenden generar en el proceso de aprendizaje en torno al desarrollo humano o formación integral de los estudiantes.

Planificar, significa que estudiantes y educadores construyen las metas –sueños- que quieren alcanzar: es necesario tener visualizado la llegada y el camino para llegar a ellas partiendo del lugar donde se encuentran, de sus saberes, experiencias, habilidades, actitudes,

dificultades, avances para de esta manera ir trabajando y definiendo el proceso que llevará a la obtención de la meta esperada.



Promoción de los aprendizajes: para lograr el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de todas sus capacidades habilidades, los docentes de un centro educativo de Calidad, diseñan estrategias de aula que:

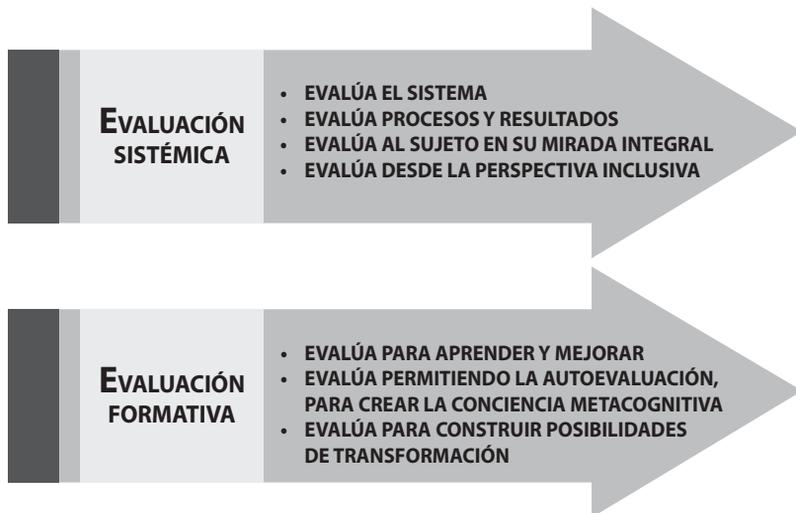
- Se ajustan al nivel de partida y al ritmo de aprendizaje de los estudiantes.
- Promueven la participación activa de todos los estudiantes.
- Promueven el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo.
- Promueven la reflexión metacognitiva sobre el aprendizaje.
- Acompañan al estudiante en su aprendizaje y le ayuda en su dificultad.
- Promueven y se orientan hacia la transferencia del conocimiento.

Evaluación: se plantean dos dimensiones de la evaluación que obedecen a racionalidades teóricas opuestas: la evaluación entendida como medición y la evaluación como comprensión.

La evaluación como comprensión que potencia la dimensión crítico – reflexiva del ser, concibe a la evaluación de los aprendizajes como un proceso y no un momento final de la enseñanza. El planteamiento es comprender y analizar reflexivamente las evidencias que se van presentando tanto en la enseñanza como en los aprendizajes. Esta visión permite la utilización de una diversidad de medios para evaluar.

Si los sistemas de evaluación permanecen estáticos, en sus modalidades fundamentales y no se ven acompañados por transformaciones de la práctica de la enseñanza, sólo sirven de obstáculo a esas transformaciones, si se transforman o se hacen modificaciones en los sistemas de evaluación, éstos tienden a desarrollar una influencia en las estrategias de enseñanza planeadas por los docentes y, especialmente sobre las estrategias de aprendizaje de los estudiantes.

### La evaluación en el Sistema de Mejora de Fe y Alegría



**Tabla: Criterios dimensión Pedagógica**

Proceso	Componente	Criterios
Enseñanza y aprendizaje	Planificación de la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La planificación considera los acuerdos curriculares y propone adaptaciones de acuerdo a su contexto.</li> <li>- El Centro Educativo genera procesos de contextualización para integrar la realidad, con su diversidad y sus conflictos.</li> <li>- En las programaciones se identifican estrategias metodológicas de aula que fomenten el desarrollo del pensamiento lógico, reflexión, criticidad y la construcción de nuevos saberes, que además integran las TICs y la búsqueda de información.</li> <li>- El centro educativo utiliza el CORDIS como principio metodológico para la planificación.</li> <li>- Las programaciones micro-curriculares trabajan la construcción compartida del conocimiento entre educadores y estudiantes.</li> </ul>
	Promoción de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro educativo ha generado estrategias metodológicas a partir de los acuerdos curriculares.</li> <li>- En el centro educativo se ha institucionalizado la práctica de observación de clase, clases demostrativas y grupos de inter-aprendizaje, desde el trabajo colaborativo y cooperativo.</li> <li>- Se genera una cultura para el fomento de la conciencia de poner al servicio de la comunidad los conocimientos adquiridos.</li> <li>- Se trabaja en las aulas la conciencia Socio – Política, desde un punto de vista crítico para analizar y comprender la realidad.</li> <li>- La enseñanza se ajusta al nivel de partida y al ritmo de aprendizaje del estudiante.</li> </ul>

Proceso	Componente	Criterios
	Evaluación sistémica y formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los resultados de la evaluación dan lugar a estrategias de mejora o de ayuda.</li> <li>- Se evalúa con perspectiva inclusiva (Adaptaciones curriculares).</li> <li>- Se promueve la auto – evaluación de docentes y estudiantes (Conciencia Meta cognitiva).</li> <li>- Se evalúa el sistema de enseñanza – aprendizaje (docentes – estudiantes).</li> <li>- Se evalúa procesos y resultados de los estudiantes (Evaluación continua).</li> <li>- Se evalúa no solo saberes, sino también actitudes y habilidades (evaluación Integral).</li> </ul>

El mismo Sistema de Mejora de Fe y Alegría nos aporta una matriz de indicadores de este proceso, mismo que puede ser de mucha ayuda para repensar la práctica actual del centro educativo.

### 3. Finalidad de la dimensión pedagógica.

La dimensión pedagógica, para Fe y Alegría, es aquella que busca responder al interés de la educación: formar integralmente personas críticas que aporten a la transformación social, busca en toda ocasión los medios y alternativas para formar personas integrales, creadoras, propositivas.

Por lo que el quehacer educativo no puede ser asumido como una cuestión meramente técnica, sino como una opción de vocación y creatividad, como una acción vital que nos lance al desarrollo de un trabajo integral que considere no solo las otras dimensiones de la escuela, sino las dimensiones o vitalidades de la persona, a fin de lograr su pleno desarrollo. La pedagogía debe lograr el desarrollo de cada una de la dimensiones de la persona, para lo cual debe

abordar elementos teórico-prácticos que lo posibiliten, por lo que la acción educativa debe considerar las siguientes dimensiones:

- La dimensión psico-afectiva con una pedagogía del amor y la alegría.
- La dimensión espiritual con una pedagogía evangelizadora.
- La dimensión corporal con una pedagogía de la salud, valoración y el respeto del cuerpo.
- La dimensión intelectual, con una pedagogía de la pregunta y de la investigación.
- La dimensión socio-política, con una pedagogía del diálogo y participación.
- La dimensión productiva, con una pedagogía del trabajo y el desarrollo sustentable.
- La dimensión estética, con una pedagogía de expresión y creatividad.
- La dimensión cultural con una pedagogía de inculturación, la interculturalidad y multiculturalidad.
- La dimensión ética, con una pedagogía de valores.
- La dimensión histórica, con una pedagogía de identidad y esperanza (Fe y Alegría, 2002).

#### **4. El quehacer en la gestión de la Dimensión pedagógica.**

Conociendo los principios fundamentales que nos guían desde la Educación Popular, sabiendo qué se debe hacer y cuál es el ideal, es necesario concretar el cómo. Lograr el cometido principal en la gestión de la dimensión pedagógica, es decir, formar integralmente personas críticas que aporten a la transformación social, requiere ante todo de un equipo pedagógico (educadores) que no sólo

tenga claridad de sus funciones (su quehacer), sino sobre todo, que esté convencido de la opción principal, el bien integral de los estudiantes; junto a ello se requiere de una organización que responda creativamente a las necesidades demandadas por el contexto, organización liderada por un equipo que marque la ruta.

Para organizar este equipo y su quehacer, puede hacerse de muchas formas, no obstante el punto clave es, a más del perfil requerido, determinar las necesidades, y en función de ello darle sentido a las funciones. A modo de ejemplo lo siguiente, cada centro debe hacer lo propio:

### **Necesidades:**

- Acompañamiento y seguimiento, tanto a las planificaciones curriculares y todo el proceso de Enseñanza y Aprendizaje.
- Propuestas innovadoras ante las necesidades de estrategias de aula, planificación y evaluación de resultados.
- Disposición de tiempo para la ejecución de las funciones.
- Mística, responsabilidad, empoderamiento, autonomía del liderazgo pedagógico.
- Logros de objetivos educativos planteados.
- Concretar el enfoque de género desde la Educación popular en el aula y en la institución.

### **Funciones:**

- Asumir la participación y colegialidad para la construcción de PEI.
- Desarrollar proyectos de formación y actualización permanente de docentes: estrategia de aula, planificación, Tics, Formación basada en competencias o destrezas con criterios de desempeño desde la mirada de la Educación popular.

- Construir estrategias de evaluación tanto a los procesos como a resultados.
- Acompañamiento y seguimiento pedagógico al equipo docente.
- Promover la sistematización de prácticas educativas significativas.

La dimensión pedagógica es la responsable de esta explicitación, se debe encargar de desarrollar procesos en la escuela que aterricen las ideas fundamentales de la educación popular en didácticas concretas y en propuestas de carácter formativo en todas y cada una de las instancias y momentos; en este sentido la dimensión pedagógica representa la posibilidad de experimentar, de convertir los espacios de reflexión continua en auténticos laboratorios pedagógicos de pensar, repensar y recrear la pedagogía para una educación transformadora.

#### ***4.1. Ejes de gestión y Actores que interactúan en la Dimensión pedagógica.***

Gestionar la dimensión pedagógica implica integrar el quehacer docente, el rol del estudiante, estilos de enseñanza (aplicación de métodos y técnicas de enseñanza), tipos y ritmos de aprendizaje, la participación-implicación de los padres, las adaptaciones curriculares, la evaluación y mejora permanente de los procesos, la incidencia y compromiso social con la comunidad. Para ello es necesario diferenciar los contenidos a trabajar para el desarrollo de destrezas, considerar el proceso interno y la manera de aprender que tienen los alumnos, y por otro lado, potenciar docentes que promuevan aprendizajes significativos, para lo cual es necesario acompañar al docente en el mejoramiento de sus estrategias de enseñanza, reafirmar su pasión por la enseñanza, ya que es la vía para producir en los estudiantes interés y pasión por aprender a

aprender. Otros elementos importantes son el talento humano, predisposición de trabajo individual y en equipo, respeto de espacios y tiempo fijados.

Todo ello indica que los ejes en torno a los cuales giran todos estos elementos tienen que ver con el enfoque curricular, concepción de los sujetos e incidencia en lo público. El siguiente esquema –por completar– podría orientar en la organización de los ejes de gestión:

## IDENTIFICACIÓN DE EJES DE TRABAJO



### CURRICULAR

- Enfoque de áreas
- Selección de contenidos
- Secuenciación
- Recursos materiales
- Procesos que se dan dentro del aula: estilo del docente



### INSTITUCIONAL

- Formación de equipos docentes
- Asignación de tareas
- Delegación de funciones
- Toma de decisiones
- Orientación de prácticas



### EJE POLÍTICO - SOCIAL

- Inclusión educativa
- Atención a la diversidad (alumnos/as y docentes)
- Permanencia en la escuela
- Terminalidad
- Prevención de abandono
- Relación entre familia y escuela

Fuente: Fundación ALDA, octubre 2011.

Identificar los ejes de gestión puede ser de gran ayuda para conjugar a los sujetos (actores) que interactúan en los distintos ámbitos de intervención:

ACTORES	ÁMBITOS					
	Afectivo	Curricular	Tecnológico	Social	Ambiental	Inclusión
Estudiantes			X	X	X	X
Docentes	X	X	X	X	X	X
Directivos		X	X	X	X	X
Familia	X			X	X	X
Coordinadores		X	X		X	X

## **5. El liderazgo pedagógico de la dimensión pedagógica**

La calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo —liderazgo pedagógico— del equipo directivo y de las coordinaciones de los equipos de trabajo conformados: dimensiones, áreas, equipos promotores. Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar.

El liderazgo pedagógico desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de éstas y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Los líderes se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje: centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

La tarea de un buen liderazgo pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones: planificación, organización y evaluación (Balzán, citado en Rodríguez, 2011), por lo cual el liderazgo pedagógico requiere:

- Gestionar y liderar cambios en la institución promoviendo la reflexión crítica y la autocrítica.
- Disposición al cambio, la innovación, aceptación de desafíos, actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Trabajo en equipo y trabajo colaborativo, delegación de responsabilidades.
- Lograr el desarrollo integral de la persona.

- Evaluar, hacer seguimiento al trabajo docente, evaluar las metas y objetivos institucionales, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes.

## Textos para el análisis

- Fe y Alegría, F. I. (2001). La educación popular hoy y su concreción en nuestras prácticas educativas formales y no formales. XXXII Congreso Internacional. Antigua: Guatemala. Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Fe y Alegría, F. I. (2003). La pedagogía de la educación popular. Federación Internacional Fe y Alegría. Caracas.
- Fe y Alegría Ecuador (2015). Horizonte pedagógico pastoral, Documento en construcción.
- TONUCCI, F. (2010) Investigar en la escuela. Versión digital en: <https://colectivoeducadores.files.wordpress.com/2010/02/francesco-tonucci-investigar-en-la-escuela.pdf>
- TONUCCI, F. (2007) Conferencia Los primeros años: los cimientos Montevideo, febrero 2007. Versión digital en: <http://www.unesco.org.uy/educacion/fleadmin/templates/educacion/archivos/ConferenciaTonucci.pdf> o Conferencia en Bogotá, octubre 2007: La edad de los cimientos, en: [http://www.zipaquira-cundinamarca.gov.co/apc-aa-es/33383564656335333966393533336464/La\\_edad\\_de\\_los\\_cimientos\\_Tonucci.pdf](http://www.zipaquira-cundinamarca.gov.co/apc-aa-es/33383564656335333966393533336464/La_edad_de_los_cimientos_Tonucci.pdf)
- SANTOS GUERRA, M. A. (2003) Dime cómo evalúas y te diré qué tipo de profesional y de persona eres. Revista Enfoque Educativos N° 69. Versión digital en: [http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/07/Santos\\_DimeComoEvaluas.pdf](http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/07/Santos_DimeComoEvaluas.pdf)

- SANTOS GUERRA, M. A. (1999) Evaluación Educativa 1. Un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Cap. 2. Río de la Plata: MAGISTERIO, Págs. 4-17. Versión digital en: <http://www.terras.edu.ar/jornadas/8/biblio/8SANTOS-GUE-RRR-Miguel-Angel-Cap2y5-EE.pdf>
- ZULETA, E. (1985) La Educación, un campo de combate. Fragmento tomado del libro: "Educación y Democracia: un campo de combate", compilación y edición de Hernán Suárez y Alberto Valencia, Fundación Estanislao Zuleta, 1995. Versión digital en: <https://rednelhuila.files.wordpress.com/2014/09/la-educacion-un-campo-de-combate-1.pdf>
- GRAJEDA BRADNA, A. G. (2009) Cartas a una Amiga Educadora: Las estrategias cognitivas para ser un estudiante ganador; San José, C.R. : Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, CECC/SICA. (Colección Pedagógica Formación Inicial de Docentes Centroamericanos de Educación Básica; No. 10) Versión digital en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan039761.pdf>
- FIFyA. Sobre las dimensiones.

## **Textos complementarios**

- CARRIEGO, C. (2007), Gestión institucional, Caracas: Federación Internacional Fe y Alegría. Colección Formación de directivos. Equipo de Calidad (2010), Revista CALIDAD N°6, Bogotá: Federación Internacional Fe y Alegría. Programa Calidad de la Educación. Equipo de Calidad (2015), Contenidos de la Calidad. Cartilla de apoyo para la implementación del SMCFyA en los centros educativos. Programa 1 de la Federación Internacional de Fe y Alegría, versión digital.
- FRIGERIO, G. – POGGI, M. – TIRAMONTI, G. – AGUERRONDO, I. (1992), Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires: Troquel. Serie Flacso-Acción.
- Fundación ALDA (2011). Dimensiones de gestión del directivo. Consultado en: [http://www.fundacionalda.org/mm/file/biblio\\_recursoseducati-vos\\_directores/03\\_dimensiones\\_de\\_gestion.pdf](http://www.fundacionalda.org/mm/file/biblio_recursoseducati-vos_directores/03_dimensiones_de_gestion.pdf)

- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. La Universidad de La Sabana. En: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>

Y con el aporte de:

- Magaly Tuárez Bravo: Vicerrectora y coordinadora pedagógica de la U.E. José de Anchieta-Manta (Cfr. Respuesta a encuesta).
- Claudia Acosta Farías: Subdirectora y coordinadora pedagógica de Escuela La Dolorosa-Manta (Cfr. Respuesta a encuesta).
- Richard Pilay Cantos: Subdirector coordinador pedagógico de Escuela Oswaldo Álvarez Barba-Manta (Cfr. Respuesta a encuesta).
- Genny Cedeño Pico: Rectora U.E. José de Anchieta-Manta (Cfr. Respuesta a encuesta).

## **Actividades para la profundización**

Un nuevo punto de partida: Revisión y Reorganización.

Terminado el recorrido de estas ideas básicas, cuyo propósito es ayudarnos a identificar elementos comunes, es el momento de repensar la actual práctica de la gestión pedagógica, para una posible Reorganización, con mayor sentido y mayor claridad de la intencionalidad en la gestión pedagógica.

Reflexionar la situación del centro en relación a los indicadores de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y a partir de ello revisar, reorganizar el trabajo inicial.

# DIMENSIÓN PASTORAL

---

## INTRODUCCIÓN

**A** sí como la espiritualidad es la raíz de nuestra identidad, también lo es de la propuesta educativa de Fe y Alegría. La pastoral es un elemento distintivo que se impregna en todo el proceso formativo, y que bien entendida, coloca todos sus esfuerzos en darle un sentido de fe y compromiso cristiano a la misión educadora y la promoción social en sus niveles ético, político y pedagógico.

A través de la pastoral se evidencia la mística y espiritualidad transformadora de Fe y Alegría, brindando una educación evangelizadora y liberadora, que promueva el desarrollo pleno de la persona y la comunidad; que tras ser fortalecida en su voluntad y capacidad se comprometa con la transformación de sí misma y su contexto, construyendo así una sociedad justa, participativa y solidaria.

Desde esta perspectiva la vivencia de la espiritualidad encarnada y comprometida no puede ser otra cosa, que la vida misma, funcionando desde lo cotidiano. Este horizonte lo evidencian los actores de la Comunidad Educativa: en la gestión; en la construcción, desarrollo y evaluación curricular; en las relaciones entre sus miembros; en lo que sucede en las aulas, patios y oficinas; en la interacción de la escuela con la comunidad; en todas las instancias de participación de los diversos actores educativos; en el establecimiento de alianzas con instituciones de la localidad.

La educación, la comunicación y la promoción social que promovemos deben lograr en ellos la oportunidad de construir una vida digna sintiéndose iguales a todos y haciendo respetar sus derechos. Cuando esto sucede nuestra acción educativa está siendo

alimento de vida espiritual, de luz, de crecimiento, de consuelo profundo, de vida en el Espíritu. En otras palabras es espacio para acoger al Espíritu que también habita en la acción transformadora. El Espíritu en la acción y por la acción nos impulsa, nos convierte, nos configura y nos hace vivir en él; de ahí que la acción que realicemos puede llegar a ser causa de fortaleza interior.

## Objetivos

- Comprender los conceptos y procesos de la dimensión de pastoral y reflexionar la práctica a partir de estos referentes.
- Proponer caminos para fortalecer la dimensión de pastoral del centro educativo y sus diferentes procesos.

## Actividades Previas

Comentar en grupo las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Qué entienden por espiritualidad transformadora?
- ¿Qué entienden por escuela en clave pastoral?

## Conceptos y procesos de la dimensión

Para comprender la dimensión pastoral que, desde Fe y Alegría se plantea en los centros educativos como parte esencial de su hacer, explicamos el modelo educativo con sentido pastoral y los modos de ir construyendo este modelo pastoral educativo.

### 1. Modelo educativo con sentido pastoral

Se trata de plantearnos la tarea de construir un modo eficaz y eficiente de integrar lo pastoral y lo pedagógico en el hecho educativo; es decir, una práctica educativa que se preocupe tanto

de la formación intelectual y la apropiación de conocimientos, como de la formación de toda la persona y la incorporación de valores en su vida, que haga de ambos propósitos formativos uno solo. Un modelo educativo con sentido pastoral que dé cuenta de una formación integral e integrada:

- Una pedagogía de la interioridad que cuida de cada sujeto. La fuerza de esta pedagogía tiene que ver con el cuidado de sí y del otro en todas sus manifestaciones. Es el cuidado del mundo personal del sujeto. Cuidar según esta pedagogía es apasionarse por la humanidad estimulando el crecimiento personal y comunitario a lo largo de toda la vida.
- Una pedagogía humanista. Esta pedagogía es eminentemente humana y humanizadora. Su intencionalidad última tiene que ver con la formación integral del ser humano.
- Una pedagogía del encuentro en la confianza. La pedagogía espiritual surge de la experiencia vital de una relación que se traduce en un encuentro amoroso que seduce, transforma y libera. La pedagogía del encuentro se centra en la confianza y credibilidad en el otro y en sus posibilidades de realización; en este sentido, es una pedagogía optimista. El encuentro se traduce en acompañamiento, en suscitar y provocar dinámicas de crecimiento sin dejar de reconocer la complejidad de las mismas personas, en una aceptación realista de sí mismo y de los mismos contextos donde ellas se encarnan.
- Una pedagogía dialógica. Una pedagogía centrada en la conversación, nos invita a construir diálogos intersubjetivos que propicien una enseñanza significativa. Los diálogos en esta pedagogía pasan por el mundo de las culturas, por un diálogo con la realidad social, política y económica, con sus complejidades y encrucijadas, un diálogo que integra fe y vida, fe y cultura, fe y razón, ciencia y virtud.
- Una pedagogía de la conciencia reflexiva. Experiencia reflexión-decisión acción, son dinámicas que se tejen como una urdimbre

en esta pedagogía espiritual. Una pedagogía para discernir, para aprender a leer los signos del acontecer de Dios en la vida. La reflexión desde esta dinámica de la conciencia consciente, tiene que ver con la capacidad crítica, argumentativa, que sabe repensar lo que ha acontecido.

- Una pedagogía de la experiencia. Más que partir de las esencias, la pedagogía espiritual parte de la existencia, del mundo de la vida, de la experiencia, de lo cotidiano. La experiencia puede ser sensorial, motora, afectiva, mental, interna. La pedagogía induce a que la persona se apropie de su propio caminar y que ella por sí misma descubra el sentido de dicha experiencia. Aprender a aprender de la experiencia supone permitir el propio discurrir del sujeto sobre la realidad sin intervenciones indebidas. Es la sabiduría de un maestro que está dispuesto a provocar el trabajo del alumno y gozar en silencio de sus propios logros.
- Una pedagogía de la acción. El aprendizaje de los saberes implica siempre un proceso de construcción o reconstrucción en el que las aportaciones del alumno son decisivas. Tal pedagogía, busca comprometer al sujeto en el servicio. Se trata que los hombres y mujeres que se contagien con este espíritu pedagógico sean capaces de proyectarse desde sí mismo a los demás.
- Una pedagogía que reconoce los contextos. Esta pedagogía es consciente de su historicidad. Los sujetos que aprenden y enseñan están inmersos en el complejo nudo de tramas y significaciones de sus propias culturas y circunstancias.

La pedagogía espiritual evangelizadora fiel a su capacidad de responder a los desafíos de la sociedad, es liberadora y posibilitadora de una esperanza que propicia el respeto a las diferencias, el diálogo, el encuentro y la convivencia civilizada desde un proyecto político y multicultural, que replantea las tensiones de poder y dominio para transformarlas en luchas emancipadoras tanto en la escuela como en la sociedad.

- Una pedagogía que encanta y apasiona para la misión. Esta

pedagogía quiere por todos los medios posibles encantar y apasionar a todos, para que en el ejercicio de su formación no solo encuentren el saber, su realización profesional, sino el sentido de sus vidas y lleguen a ser felices. Ese sentido que se construye en la aventura del vivir, pasa por el ejercicio de la liberación del corazón y la conciencia. Se trata con todo, de lograr con el ejercicio pedagógico una mística del servicio en la manera de pensar, sentir y actuar (Granados, 2010).

## **2. Ámbitos de la acción pastoral**

En realidad pueden ser muchos y diversos los ámbitos donde la acción pastoral se hace presente en la vida de un centro. Lo que se debe tener en cuenta es que todos se dan de manera integrada en la realidad escolar; pero consideramos de utilidad identificarlos porque contribuyen a focalizar, analizar, comprender y actuar con sentido pastoral, en las diversas situaciones y momentos del acontecer escolar y obtener mejores resultados. Los ámbitos que identificamos son los siguientes:

### **2.1. Currículo y procesos de enseñanza-aprendizaje**

El currículo para Fe y Alegría, tiene como propósito aportar al desarrollo integral de las personas y a la transformación social. Para ello, requiere:

- Evidenciar el sentido pastoral Fe y Alegría.
- Integrar la realidad del contexto.
- Construcción social del conocimiento.
- Condiciones para su realización:
  - \* Clima institucional de valoración y aceptación.
  - \* Relaciones interpersonales positivas.

La intencionalidad de la pastoral en el currículo de Fe y Alegría es promover una educación humanizadora, desde:

- Colaborar a la dignificación del ser humano:
  - \* Derecho a ser felices.
  - \* Ser respetados como personas dignas. Constructores de una nueva sociedad.
- Formar integralmente a los excluidos brindando una educación evangelizadora y liberadora.

Desde una perspectiva pastoral, la formación integral de la persona requiere abordar el conjunto de dimensiones que la conforman: Sociopolítica, productiva, intelectual, histórica, ética, estética, espiritual, cultural, corporal y psico-afectiva. Siendo así, el propósito transformador de Fe y Alegría implica que el currículo garantice:

- Equidad de oportunidades: para aprender y desarrollar capacidades.
- Opción preferencial por los más pobres: manifestación de amor.
- Respeto por las culturas: valoración y respeto a la diversidad cultural.
- Búsqueda del bien común: responsabilidad individual y colectiva para cuidar lo que es de todos.
- Pensamiento crítico: cuestionamiento, reflexión, análisis.
- Empoderamiento: desarrollar liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, rendición de cuentas.

## **2.2. Gestión del Centro**

La pastoral tiene una labor importante de orientación y acompañamiento a los gestores, poniendo los criterios para una

autoevaluación permanente que permita confrontar los estilos de gestión, las políticas y la actuación de los que toman decisiones con los criterios y principios de una escuela en clave pastoral.

La gestión es un ámbito donde se mueven aspectos muy importantes de la vida de una comunidad escolar y educativa. Es allí donde se toman decisiones, se da direccionalidad al proyecto educativo del centro, se generan líneas de acción de la vida institucional, se establecen criterios y normas de convivencia y desarrollo de la comunidad. Actividades todas desde las que se van sentando enseñanzas para la vida personal y social de sus miembros.

La gestión en clave de pastoral debe ser humana y humanizadora, participativa, de equipo, de liderazgo compartido y distribuido en la gestión, descentralizada, con autonomía funcional, de gestión del conocimiento y la sistematización, constructora de organización con creatividad e innovación, de redes y gestión en red, transparente y ética, de la comunicación e Imagen Institucional. Para poder concretar una gestión con estas características necesitamos de un directivo que asuma un liderazgo:

- Motivador.
- Que concibe y asume la Educación Popular Liberadora.
- Que integra en su propia identidad la identidad institucional.
- Que experimenta indignación ante realidades de injusticia.
- Con capacidad de convocatoria.
- Con una opción por la educación popular.
- Libre, "hombres y mujeres para los demás".
- Capaz de orientar la acción según el sentido del "magis".
- Capaz de combinar un sano realismo con audacia.

- Que busca alternativas para dar mejores respuestas.
- Capaz de enraizarse en la fe.
- Capaz de ser comprometido con los excluidos.
- Capaz de sensibilizarse por la realidad de injusticia.



### **2.3. Comunidad y convivencia**

El gran desafío en este ámbito es desarrollar y consolidar un clima organizacional y relaciones humanas interpersonales y comunitarias que tengan un auténtico correlato con lo que se enseña y se reflexiona en las aulas.

No es solo la formación para la vida social de la persona lo que está en juego en este ámbito, sino también el desarrollo de su sentido de pertenencia a la humanidad, con un proyecto común. La idea, en todo caso, es que la pastoral ayude a consolidar el sentido de comunidad. Que todos y todas se sientan corresponsables en una misión, que miren en una dirección común, desde valores compartidos y con aspiraciones comunes, como pueblo que

comparte una identidad y que camina junto en la asunción de compromisos por la transformación de situaciones de inequidad en la sociedad (la promoción social).

La Pastoral Educativa de Fe y Alegría nos invita a abordar lo relacionado al componente Comunitario y de Convivencia considerando:

- *La centralidad de la persona*

Toda la propuesta educativa de Fe y Alegría se centra en la persona, por ello la relevancia de promover el desarrollo integral de los estudiantes que se educan en nuestros centros, poniendo especial énfasis en el desarrollo de una sana autoestima, que lleva a la serena aceptación de sí y que se traduce en la consolidación de personalidades maduras y seguras de sí mismas, conscientes de sus cualidades y limitaciones.

- *La promoción y vivencia de los valores humanos*

La propuesta de Convivencia y Comunidad de la Pastoral Educativa de Fe y Alegría nos insta a promover en los estudiantes el desarrollo de valores que nos lleven a establecer lazos que los abran al mundo, buscando el bien de los excluidos desde una acción humana y humanizadora.

Los valores se aprenden viviéndolos, desde el ejemplo concreto de las personas cercanas que los ponen en práctica como expresión de su fe y de su alegría y desde un comportamiento ciudadano en los centros y el entorno comunitario.

- *La construcción de lo comunitario*

Comunidad escolar y comunidad educativa para Fe y Alegría, comprende a los educandos y a los educadores populares (docentes, padres de familia, líderes comunitarios y otros involucrados en el hecho educativo) de centros formales y no formales. El aula, por tanto, no es el único espacio para que se desarrolle el diálogo

formativo entre ellos. La convivencia y lo comunitario ocurre en todo espacio de convivencia de nuestros centros.

El concepto de comunidad que se percibe y las relaciones de convivencia que se practican, impactan dentro y fuera del centro, en el hogar, en la calle, cine, campo deportivo, en la Iglesia, el centro de salud, el mercado, el barrio, es decir en la comunidad, cualquier escenario humano es un espacio donde educarnos y aprender a vivir como comunidad.

### ***2.3. Acompañamiento al desarrollo de la persona***

Una de las características más valiosas de nuestro modelo educativo ha sido siempre el cuidado de la persona. La pastoral ha tenido desde siempre este ámbito en su horizonte.

El acompañamiento tiene distintas caras formativas. Desde la demostración del interés y respeto por las personas como tales, al margen de sus funciones; hasta la más delicada tarea de formación de sensibilidades y orientación para el discernimiento y toma de decisiones personales.

La tarea de acompañamiento personal que establece una relación íntima entre acompañante y acompañado es la más propicia para expresar nuestras opciones de amor evangélico. En primer lugar, dando muestra de la reverencia y respeto que merece entrar en el terreno sagrado de la intimidad del otro, siendo muy sigilosos con las confidencias, respetuosos de la libertad y sumamente cuidadosos de no juzgar al otro en ningún caso; ya que estas serán las mejores muestras de reconocimiento a la dignidad de cada persona, hijo de Dios, que ayudará a su vez a construir o reforzar esta estima en sí mismo.

En segundo lugar, porque la tarea de escuchar, orientar y acompañar en el discernimiento es probablemente la más significativa labor formativa. Ayudar a que cada persona se trace un proyecto de vida, que tome la vida en sus manos y decida hacia

dónde quiere orientarla, que tome decisiones sobre la base de criterios es quizá una de las cosas más importantes del educador popular, lamentablemente, algunas veces se deja de lado en la preocupación por completar el conjunto de temas que prevé el currículo. La pastoral contribuye a poner en el centro de la intención educativa de los educadores a la persona y se preocupa por brindar servicios de acompañamiento personalizado.

Para que los centros Fe y Alegría desarrollen procesos de calidad es necesario un acompañamiento coherente con los principios institucionales y que permita afianzar la formación integral y transformadora de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos a quienes dirigimos nuestro servicio. Sin un acompañamiento integral a las prácticas educativas y al desarrollo de las personas a quienes servimos, es muy difícil garantizar que logren apropiarse y construir desde sí mismas conocimientos, actitudes y habilidades que mejoren su calidad de vida personal y colectiva. Si deseamos que realicen prácticas educativas concientizadoras, transformadoras, participativas, solidarias, reflexivas, relevantes, creativas, eficientes y eficaces; el acompañamiento debe contar con estas cualidades.

Entonces, es una tarea importante desplegar esfuerzos y estrategias de acompañamiento además de los estudiantes a los otros actores del centro como son los docentes, personal no docente, directivos, padres.

### **2.5. *Explicitación y vivencia compartida de la fe***

El terreno de las vivencias comunitarias de la fe es también un lugar convencionalmente propio de la pastoral. Propiciar espacios para ahondar en la dimensión espiritual de la persona, la iniciación y el crecimiento de la fe, el cultivo de la espiritualidad, itinerarios de fe y celebrar en comunidad a través de diversas manifestaciones son actividades donde la pastoral actúa con liderazgo.

Los espacios de vivencia compartida y explícita de la fe permiten afianzar y desarrollar la dimensión espiritual y tomar conciencia de

la importancia de contar con una comunidad que nos alimenta y sostiene. Aportan a la construcción de la identidad, al sentido de pertenencia y a avivar determinadas manifestaciones culturales que se van perdiendo en la cultura globalizada de lo uniforme. Por eso mismo, en la experiencia de compartir las distintas creencias que podrían encontrarse en el salón de clases como en otros espacios y horarios de socialización del centro (siempre cuidando de no afectar la institucionalidad pública y oficial del centro), se presenta la oportunidad de aprender y ejercitar la valoración y respeto de las diferencias. Este diálogo inter-confesional enseña a deponer posturas de intolerancia e intransigencia que harán más fácil la convivencia democrática y pacífica en diversos contextos.

Pero lo más importante, tal vez sea que brinda los momentos para experimentar la trascendencia y el encuentro personal con Cristo Jesús y para celebrar en comunidad la alegría de los dones recibidos. Desde la perspectiva de FE la espiritualidad supone una experiencia personal y comunitaria de Dios.

### **3. Procesos transformadores de la pastoral**

La pastoral en Fe y Alegría no se reduce a un departamento de trabajo; es una actitud de vida, un modo de ser y transformar forjado en el día a día. Es la permanente invitación a vivir una

“...espiritualidad que se origina en una experiencia de intimidad con el Dios de la vida, pero trasciende al ámbito de lo privado, permeando las prácticas educativas y pedagógicas y los procesos de interacción entre los sujetos y las comunidades, pasando por las estrategias de enseñanza, los procesos de aprendizaje, la relación de aula, el clima institucional, y a la manera como los actores se encuentran, dialogan entre sí, se confrontan y se construyen en medio del conflicto y la riqueza de las diversidades. La espiritualidad Popular en Fe y Alegría se encarna en lo cotidiano.” (Granados, 2010, p. 3)

Para continuar con esta propuesta transformadora desde la escuela en clave de pastoral, que contempla el cuidado de la persona se explicitan procesos en la pastoral infantil, juvenil y adultos. Donde todos los actores se hallen inmersos y empoderados de su propia historia, que al juntar a otras se vuelve algo comunitario que nos anima a cambiar las situaciones de injusticia, inequidad y exclusión

### **3.1. MIFA, un movimiento que dinamiza la escuela**

En un contexto globalizado, caracterizado por la injusticia, la inequidad y el egoísmo, donde predomina el bienestar personal y la sobrevivencia del más fuerte, en una sociedad consumista que adormece y empobrece espiritualmente, se hace necesaria una acción pastoral que HUMANICE la comunidad educativa.

Pero ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo convertir nuestro ideario en práctica, en VIDA?

El Movimiento Infantil de Fe y Alegría (MIFA), es la oportunidad que tienen los niños y niñas de educación básica en los centros educativos de Fe y Alegría, para potenciar su formación integral: educando el corazón y la voluntad, las manos y la mente.

Una posibilidad de construir comunidades, donde aprendan un modo de ser, hacer y convivir, donde aprendan a conocerse, comprenderse y valorarse. Viviendo una experiencia significativa de encuentro personal y comunitario con Dios, con Jesús, hijo, hermano, amigo y maestro que nos anima a construir una vida digna, más humana, más FELIZ.

Un espacio comunitario de interaprendizaje, donde los valores humano cristianos se hacen vida, permitiendo a nuestros niños y niñas ir descubriendo el sentido de su existencia y el compromiso que tiene con la transformación de sí mismos, de su contexto familiar, educativo y social. Iniciando un proceso de identidad, pertenencia, vínculos y compromisos. Donde se impregne la sabiduría de que solos no podemos, que necesitamos formar

comunidad para construir y transformar (pasar de la conciencia individual a la conciencia colectiva).

En conclusión, el MIFA constituye una propuesta pastoral concreta, que dinamiza la escuela, promoviendo la formación en valores cristianos, potenciando el crecimiento personal y comunitario de nuestros niños y niñas, para el servicio y la transformación social.

UNA ACCIÓN PASTORAL que forme niños, niñas y jóvenes con principios y convicciones profundas inspiradas en los valores del Evangelio. Hombres y mujeres conscientes de sus derechos y que respetan la dignidad y los derechos de los demás. Testimonios vivientes de que otro mundo es posible!

### ***3.2. Pastoral de adultos, de camino a una educación integral.***

La pastoral se impregna, está presente, se encarna en la cotidianidad de nuestros docentes, directivos, administrativos y familias, convirtiéndose en una constante búsqueda liberadora, profética, comprometida con la transformación social, desde la celebración y defensa de la vida.

Para la Pastoral de Fe y Alegría es fundamental tomar en cuenta la presencia de cada niño, niña, joven y adulto que viene provisto de una espiritualidad de la alegría que proviene de la fe, de la sencillez, que hermana lo fraterno con lo eficaz. Una espiritualidad que invita a dialogar, a consensuar, a establecer lazos, a crecer siempre, a buscar el bien mayor para todos. Una espiritualidad que se realice desde una pedagogía de la pregunta, que sea capaz de despertar al asombro y la fe, haciendo factible que cada persona abra y comparta su mundo interior, y en un proceso de maduración y crecimiento alcance –dentro de lo posible- niveles profundos de una vida creyente integrada a su vida ciudadana (F.I. Fe y Alegría, 2015).

Están implícitas y se hacen explícitas en lo cotidiano, las palabras de nuestro co-fundador Abraham Reyes cuando nos dice: "Yo creo

que cuando el hombre se da, es mucho más que dar millones, cosas materiales. Ese corazón ya nunca podrá estar amargado, aún en medio de las penas y las adversidades. Ese corazón está lleno de Dios”.

Y dando continuidad a este sentido de vida y convivencia seguimos apostando por la conformación - formación de comunidades, que sean proféticas, evangelizadoras y humanas, siempre atentas al cuidado del otro en los contextos que tenemos en la actualidad con la espiritualidad transformadora.

- Formación de directivos, docentes, personal administrativo en Espiritualidad Ignaciana.

Proceso de Espiritualidad Ignaciana que Fe y Alegría y el Secretariado de Espiritualidad de la Compañía de Jesús, ofrecen a todos los colaboradores y colaboradoras. Permanente invitación para mirar desde dentro, descubrir el camino para salir al encuentro del otro y juntos construir una vida orientada al servicio de los demás, permitiendo a todo el personal de Fe y Alegría, saberse inmerso en el Plan Apostólico de la Compañía de Jesús.

Nadie puede dar lo que no tiene y amar lo que no conoce. La formación inicial que se ofrece a los nuevos compañeros que se han incorporado a la gran familia de Fe y Alegría, está encaminada a fortalecer el sentido de identidad, espiritualidad y pertenencia al Movimiento. El recordar, rememorar y reflexionar sobre nuestros orígenes nos permite responder a los escenarios actuales.

- *Proceso de Liderazgo de Representantes de Familias*

Este proceso que se enmarca en la vida de COMUNIDAD, que trasciende nuestros propios límites y nos llama a ser personas que miremos, soñemos y trabajemos juntos por un mundo que sepa acoger a cada ser desde su propia realidad.

Leonardo Boff nos plantea: “Nuestras reflexiones están llenas de optimismo. La Iglesia de los pobres, la Iglesia de la base, la

Iglesia-red-de-comunidades-de-base, la Iglesia de la liberación -nombres distintos para una misma realidad-, representa una alternativa posible de organización, de ejercicio y de participación del poder sagrado, capaz de mantener toda la riqueza de la tradición, de preservar la unidad y de reimplantar la Iglesia en el marco de un proyecto popular, participativo y democrático. Tiene condiciones para afirmarse, a pesar de las desmoralizaciones y de las persecuciones que padece, hechas por los propios hermanos y hermanas de fe. Representa un futuro nuevo para la fe cristiana en este nuevo milenio, planetario y ecuménico”

Fe y Alegría, generadora de sueños, está impulsando la formación de comunidades de padres, madres y representantes de familia a nivel nacional. Un espacio de encuentro que permite fortalecer el liderazgo de nuestros representantes para que se empoderen y se conviertan en generadores y creadores de una comunidad educativa de calidad.

- *Acompañamiento al proceso de Voluntariado*

El voluntariado, viva experiencia de solidaridad, hombres y mujeres que han dejado su tierra y familia para unirse a los sueños y proyectos en beneficio de niños y jóvenes de Fe y Alegría.

Las manos se entrelazan para construir la pastoral de adultos, llenándonos de esperanza, motivación y el compromiso constante de poner a su servicio intenciones, experiencias y esfuerzos.

Desde, con y por los jóvenes construyendo comunidad.

Los procesos de pastoral juvenil en Fe y Alegría, es el conjunto de acciones-reflexiones que buscan transformar la realidad, que posiblemente se encuentren con desesperanza, injusticia o destrucción. En esa realidad es dónde el accionar de pastoral encuentra su sentido, buscando acompañar - custodiar, con discreción, con humildad, en silencio, pero con una presencia constante y una fidelidad total los procesos de formación integral.

La transformación de esas realidades se ha dado por y con la ayuda del CEFA y AJP espacios construidos, fortalecidos y recreados, mismos que desde su que-hacer y co-hacer dan respuesta a situaciones juveniles actuales, que nuestros centros educativos han experimentado, situaciones que no debemos temerlas, sino acercarnos y amarlas.

- *Movimiento de Liderazgo Juvenil CEFA – “Campamentos Ecuatorianos Fe y Alegría”*

Con su lema “Ser más para servir mejor”, donde su contenido axiológico está en su propio método de enseñar, que es aprender a aprender... Sin lugar a dudas, en la ciudad de Iona de los campamentos CEFA se ha demostrado que cuando los mismos jóvenes enseñan a aprender, se tienen ciudadanos y líderes comprometidos con la vida, y por eso apuestan a ser organizados, a respetar sus acuerdos. Su metodología de organización por comunidades y sus cantos se convierten en otra forma de acceder a la realidad. Comprometiéndose a servir. Por tanto, estamos hablando de una comunicación educativa que tiene como telón de fondo el aprender a aprender.

En este contexto, desde el 2000 se crea el Movimiento de Liderazgo juvenil CEFA, pretendiendo formar comunidades organizadas con jóvenes que trabajan por y para jóvenes, promoviendo espacios para un verdadero análisis de sus realidades y de la realidad global, que los llevará a ser hombres y mujeres críticos, auténticos, seguros de sí, que vivan una fe que los compromete a trabajar por la justicia, la equidad y la solidaridad en cualquier parte del planeta (Misión).

- *AJP – Ambientes Juveniles Participativos*

Luego de un análisis de la realidad de los centros educativos, que participaron del diagnóstico y evaluación de las prácticas generadas a través de “Descubriendo Talentos”, surge la necesidad de promover espacios de democracia y participación en los Centros

Educativos, ya que es una debilidad sentida por los-as jóvenes y asesores presentes.

Nos manifiestan que es necesario en su formación ir asumiendo responsabilidades en el Centro Educativo, mismas que partirán de sus intereses facilitándole herramientas que ayuden a dar soluciones y transformar realidades.

Conformar un equipo de liderazgo en el centro educativo para construir y promover Ambientes Juveniles Participativos que propicien la transformación de la realidad.

- *Proyecto Joven*

La pastoral juvenil propone una experiencia de ejercicios espirituales para jóvenes. Una acción organizada para acompañarlos, y ayudarlos a descubrir y comprometerse con Jesucristo y su mensaje. Así, una vez transformados en hombres nuevos, e integrando su fe y su vida, se conviertan en protagonistas de la construcción de una sociedad nueva, más justa y menos desigual.

La pastoral juvenil de Fe y Alegría “propone una metodología de corte comunitario que opte por el grupo. Así los jóvenes experimentarán que su camino de fe lo recorren en comunidad y en un ambiente de participación y de corresponsabilidad”.

Fomentar experiencias espirituales en los y las jóvenes estudiantes de Bachillerato para reconocer a Dios en todas las cosas, potenciando en ellos y en ellas la capacidad de transformarse y transformar su entorno.

- *Asociación de exestudiantes*

Nos proyectamos a construir una Asociación posibilitando espacios en que los exestudiantes puedan reconocerse, formarse e involucrarse en los procesos de Fe y Alegría (proceso en construcción).

A continuación se detalla un cuadro de indicadores que nos permiten reflexionar nuestro accionar pastoral:

**Tabla: Criterios de la dimensión de Pastoral**

Proceso	Componente	Macroindicadores
Pastoral infantil	Valores humano cristianos desde la Espiritualidad transformadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos, docentes y representantes de familias de los centros educativos conocen, ejecutan y evalúan la propuesta de formación en valores humano – cristianos.</li> <li>- Los niños y niñas de primero a séptimo de los centros educativos de Fe y Alegría participan activamente de la propuesta de formación en valores humano – cristianos.</li> <li>- Se evidencian relaciones de cuidado por el otro: de las personas, la naturaleza, el aula, la escuela, la familia, la comunidad que garanticen ambientes de paz y se propician espacios celebrativos que promuevan la experiencia espiritual personal y comunitaria, como la "Pausa Semanal"..</li> <li>- Se fortalece el Movimiento Infantil Fe y Alegría MIFA en espacios extracurriculares articulado con el plan de formación en valores humano-cristianos.</li> <li>- El equipo Directivo promueve la práctica de valores humano-cristianos como cultura organizacional.</li> </ul>
Pastoral juvenil	Espacios de Liderazgo juvenil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consolida los procesos juveniles dando énfasis a la construcción de comunidades (CEFA, AJP, Exaumnos, Proyecto Joven) comprometidas con la identidad y espiritualidad de Fe y Alegría.</li> </ul>

Proceso	Componente	Macroindicadores
Pastoral juvenil	Espacios de Liderazgo juvenil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar las planificaciones del centro educativo teniendo en cuenta la participación de los estudiantes en procesos juveniles para promover la práctica de valores humano-cristianos como cultura organizacional.</li> <li>- Ejercicio de ciudadanía por parte de los jóvenes e incidencia en el centro educativo.</li> <li>- Se propician espacios celebrativos y participativos: misiones, campamentos, retiros, ejercicios espirituales que promuevan la experiencia espiritual personal y comunitaria ("Pausa Semanal").</li> <li>- Se fortalece la convivencia entre la comunidad educativa a través de reuniones periódicas y encuentros mensuales.</li> <li>- El equipo directivo se empodera de los procesos pastorales.</li> </ul>
Pastoral Adultos	Procesos organizativos de las comunidades formadoras de educadores y educadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se forma a los equipos directivos para conformar las comunidades formadoras desde el Horizonte Identitario y Espiritualidad Ignaciana.</li> <li>- Comunidades formadoras que generan espacios comunitarios celebrativos y de convivencia para crear nuevas comunidades de educadores y educadoras.</li> <li>- Equipos directivos de los Centros Educativos se empoderan y acompañan la propuesta formativa de educadores y educadoras desde el horizonte Identitario y Espiritualidad Ignaciana.</li> </ul>

Proceso	Componente	Macroindicadores
Pastoral Adultos	Procesos organizativos de las comunidades formadoras de educadores y educadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos directivos y sus dimensiones en articulación con Acción Pública, Bienestar Educativo Integral y pastoral asumen la propuesta de la formación de representantes de familias desde el Horizonte Identitario y Espiritualidad transformadora de Fe y Alegría.</li> <li>- Equipos directivos forman , conforman y acompañan a las comunidades de representantes de familias desde el Horizonte Identitario y Espiritualidad transformadora con procesos organizativos en los Centros Educativos.</li> <li>- Comunidades formadoras de representantes generan espacios formativos, celebrativos , convivencias , campamentos y de organización con padres y madres de familia en el Centro Educativo.</li> </ul>
	Procesos de voluntariado interno y externo desde el horizonte pedagógico pastoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos directivos y dimensiones asumen el proceso de acompañamiento y formación del equipo de voluntariado interno y externo de Fe y Alegría.</li> <li>- Directores Regionales y zonales con sus equipos asumen el acompañamiento personal al voluntariado interno y externo y hacen el seguimiento a la planificación de su labor pedagógico pastoral.</li> <li>- Directores regionales y zonales elaboran perfiles del voluntariado interno y externo de acuerdo a las necesidades del contexto.</li> </ul>

## Textos para el análisis

- Federación Internacional Fe y Alegría (2014), P7. Módulos de formación para educadores, Programa de Educación en valores humanos y cristianos.
- Federación Internacional Fe y Alegría (2004). Por una pastoral significativa.  
[http://www.cerpe.org.ve/tl\\_files/Cerpe/contenido/documentos/Pastoral%20%20ACSI/Por%20una%20Pastoral%20Significativa%20\(Fe%20y%20Alegri\).%20P.%20Jose%20G.%20Teran%20sj.pdf](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Pastoral%20%20ACSI/Por%20una%20Pastoral%20Significativa%20(Fe%20y%20Alegri).%20P.%20Jose%20G.%20Teran%20sj.pdf)
- Fe y Alegría (sf.). Una acción educativa para el cambio en clave de pastoral. En: <http://www.feyalegria.org/images/acrobat/1AccionEducativaCambioClavePastoral.pdf>

## Textos complementarios

- Granados, L. (2010). Reacciones desde la experiencia de la fe y de la vida. Fe y Alegría hacia la construcción de una espiritualidad popular. En: <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Reacciones+desde+la+experiencia+de+la+fe+y+de+la+vida.+Fe+y+Alegria%20C3%A1+D+a+hacia+la+construccion+de+una+espiritualidad+popular>.
- Narvaez, A. (2012). Cuadernos de experiencias Fe y Alegría. Memorias Congreso Nacional de Directivos. Identidad y Espiritualidad.
- Fe y Alegría (2014) CEFA, un reto de vivir en comunidad. Fe y Alegría Ecuador. Pastoral. Mimeo.
- Fe y Alegría (2014) Proyecto JOVEN. Fe y Alegría Ecuador. Pastoral. Mimeo
- Fe y Alegría (2014) Proyecto Ambientes Juveniles Participativos. Fe y Alegría Ecuador. Pastoral. Mimeo.
- Federación Internacional de e y Alegría (2011). Identidad y espiritualidad

vividas en la misión.

[http://old.feyalegria.org/archivos/fle/Revista\\_FeyAlegria\\_12\\_2011.pdf](http://old.feyalegria.org/archivos/fle/Revista_FeyAlegria_12_2011.pdf)

- Federación Internacional Fe y Alegría (sf) Extracto - Componente pastoral Fe y Alegría.  
[http://www.cerpe.org.ve/tl\\_files/Cerpe/contenido/documentos/Pastoral%20-%20ACSI/Componente%20pastoral%20Fe%20y%20Alegria.pdf](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Pastoral%20-%20ACSI/Componente%20pastoral%20Fe%20y%20Alegria.pdf)
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2013). Fe y Alegría un Movimiento con Espíritu. Joseba Lazcano, sj  
<http://www.feyalegria.org/sites/default/files/FyAunMovimientoconesp%C3%ADritu1.pdf>
- Federación Internacional de Fe y alegría (2011). Crecer como Acompañante.  
[http://www.feyalegria.org/images/acrobat/CrecerComoAcompanantes\\_JacquelineAlzerreca\\_2011.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/CrecerComoAcompanantes_JacquelineAlzerreca_2011.pdf)
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2011). Bitácora del Acompañante  
[http://www.feyalegria.org/images/acrobat/BitacoraParaAcompanantes\\_MariaSoto\\_2011.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/BitacoraParaAcompanantes_MariaSoto_2011.pdf)

## Actividades para la profundización

1. Reflexiona sobre la vivencia de la dimensión de pastoral en tu centro educativo y comparte en el equipo tu reflexión a partir de las siguientes preguntas:
  - Frente a las pedagogías planteadas, ¿cuáles fortalezas y debilidades se presentan en tu centro educativo?
  - ¿Se tiene una mirada pastoral en la elaboración del currículo de tu centro educativo? Detalle el proceso.
  - ¿Cómo se hace posible en tu centro educativo una gestión humana y humanizadora?
  - ¿Cómo se promueve la comunidad y convivencia en tu centro educativo?
  - ¿Existe coherencia entre el propósito educativo de Fe y Alegría y el acompañamiento de tu centro educativo? (explicita tu respuesta)
  - ¿De qué manera se promueve una experiencia personal y comunitaria de la fe?
  - ¿Qué lugar le da el centro educativo a los procesos pastorales?
  - ¿Qué compromiso tiene el centro educativo con los procesos pastorales?

- ¿En qué medida la dimensión de pastoral ha sensibilizado sobre los procesos de pastoral al Equipo Directivo del centro educativo?
2. ¿Qué retos se plantea el centro educativo para fortalecer la dimensión de pastoral en todas sus áreas?

DIMENSIÓN  
ADMINISTRATIVA-  
ORGANIZACIONAL

## INTRODUCCIÓN

**D**espués de haber abordado el sentido que tiene el Equipo Directivo en Fe y Alegría, y la gestión que resulta del mismo, se hace imprescindible abordar cada una de las dimensiones que conforman lo que, desde el Horizonte Pedagógico Pastoral, se ha denominado Dimensión Administrativa-organizacional (concepto aglutinador que implica para nosotros la buena administración, organización y liderazgo en un Centro Educativo).

Si bien en nuestra formación se ha abordado mayoritariamente lo pedagógico, en algunas ocasiones lo pastoral, y hay personas en el centro que tienen bastante claridad en torno a lo comunitario y convivencial, parecería que lo administrativo es un tema que en vez de ayudarnos nos ata. Podríamos comenzar por algunas preguntas: Si todos participamos a diario en la dimensión pedagógica de la escuela, ¿Participamos también a diario en la dimensión administrativa-organizacional?, si la dimensión pastoral le da un sentido especial a nuestra actividad diaria y tiene que ver de manera muy directa con nuestra identidad ¿lo administrativo-organizacional tiene que ver con el funcionamiento "real" de la institución?, ¿Cuántas veces hemos sentido que, ante un problema, desde lo pedagógico, pastoral, o comunitario-convivencial la mejor decisión sería una, pero desde lo administrativo-organizacional?

En el presente módulo vamos a abordar, en un sentido amplio, lo organizacional y lo administrativo-financiero, que en el Horizonte Pedagógico Pastoral hemos definido sencillamente como "Dimensión Administrativa-organizacional". Además de lo organizacional y administrativo-financiero (que enmarcaremos en el módulo dentro del concepto "administración"), vamos a abordar un concepto que es de vital importancia para el presente y futuro de la obra educativa: el "liderazgo". La idea general que nos guiará

será que la administración se centra en el manejo “normal” de una institución, en los procesos que tenemos que realizar y que debemos “hacerlos bien” como lo expresa muy bien el documento del XL Congreso Internacional de Fe y Alegría; y que el liderazgo se centra en las dinámicas a largo plazo de la institución, en la fidelidad a su misión y la adaptación a los momentos de cambio o de incertidumbre. A veces necesitaremos ponerle más atención a la mejora de los procesos administrativos-organizacionales, y en otras ocasiones, al liderazgo, pero en ningún caso deben estar ausentes cualquiera de estas dos.



## Objetivos

- Comprender los principales conceptos relacionados con la dimensión administrativa-organizacional, dentro de la gestión directiva (administración, organización y liderazgo).
- Establecer semejanzas y diferencias entre el SMCFyA y el ciclo de Deming como Sistema de Calidad prototipo para establecer conclusiones para una buena gestión.
- Concientizarse sobre la necesidad de seguir profundizando en la formación en gestión directiva para que la institución cumpla su misión institucional.

## Actividades previas

- Observar el video “Morkramia – Trabajo en equipo” [https://www.youtube.com/watch?v=\\_OUXuBiCKFM](https://www.youtube.com/watch?v=_OUXuBiCKFM)
- Leer y analizar el texto “lo que las empresas deberían aprender de las ONG y siguen ignorando”
- <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2012/02/lo-que-las-empresas-deberian-aprender-de-las-ong-y-siguen-ignorando/>
- A partir de los insumos propuestos, elaborar un micro ensayo de una página que se titule “Lo que las empresas podrían aprender de nuestra escuela”. El texto debe tener por lo menos tres aspectos que las empresas podrían aprender, con su debida argumentación.

## Conceptos y procesos de la dimensión

### 1. ¿Qué es administrar?

El vocablo administración viene del latín *administro*, el mismo que está compuesto por el prefijo *ad*: hacia, dirección, tendencia y el vocablo *ministro*: servir, suministrar, cumplir, ejecutar. En ese sentido, administrador(a) es aquel que presta un servicio a otro; aquel que suministra algo a otro; aquel que ejecuta algo en bien de otro, normalmente contando para ello con otras personas. De las diferentes definiciones que existen, la que nos interesa es la de dirigir una organización, ejecutar sus procesos en beneficio de otros, optimizar al máximo el beneficio y productividad. Esto es válido en todo tipo de organización: para las empresas con fines de lucro, el beneficio será principalmente el económico; para el sector público será atender las necesidades de la población, y para nosotros será el vivir nuestra misión institucional.

Si bien hoy afirmamos que es válido para todo tipo de organización, durante mucho tiempo hemos vivido un distanciamiento entre la forma de concebir la administración en las empresas con fines de lucro y en las ONG's. En el artículo que leímos como actividad previa, Peter Drucker, una de las voces más autorizadas sobre este tema, nos llamó la atención sobre la especificidad de la administración de las ONG's, nosotros vamos a introducirnos en ese grupo puesto que es el tipo de organización que más se acerca a lo que somos como Movimiento.

## 2. ¿Qué es liderar?

A medida que los tiempos fueron cambiando, las grandes empresas, las ONG's y los Estados se fueron dando cuenta que hacer bien lo que estaban haciendo ya no era suficiente, se fue abriendo paso la idea de que no hacía falta solo administrar con eficiencia, es decir, hacer lo que se tiene planeado de una manera rápida y con ahorro de recursos, sino que también era necesario cuidar que la misión de la institución se viva a plenitud, a pesar de que el entorno que dio origen inicialmente a la organización haya cambiado y por esto deba cambiar lo que la institución hace.

---

**No hace falta  
solo hacer  
las cosas  
correctamente,  
también hay  
que hacer lo  
correcto.**

---

No hace falta solo hacer las cosas correctamente, también hay que hacer lo correcto. De allí nace la preocupación por liderar la organización y no solo administrarla. Liderar significa guiar la institución de manera que todos vivamos la misión de una manera satisfactoria y productiva, implica más que factores organizativos, un modo especial de ser, unas preocupaciones particulares que hacen que se sepa lo que haya que hacer aunque esto implique ir en contra de ciertos aspectos de nuestra tradición.

En el presente módulo vamos a trabajar, en primer lugar, sobre ciertos principios administrativos-organizacionales que nos sirven

a la hora de organizar nuestra institución, y luego pasaremos a ciertos principios relacionados al liderazgo. Para recorrer algunos de los principales puntos de la administración-organización, usaremos un concepto que hoy en día está en la mente de todos, el de "sistema de calidad", y lo haremos de la mano del sistema que dio paso a todos los demás y que todavía orienta a gran cantidad de instituciones: el Ciclo de Deming. Luego de estudiar el Ciclo de Deming, lo relacionaremos con nuestro Sistema de Mejora de la Calidad para encontrar las similitudes, así como también para ver la especificidad que tenemos como Fe y Alegría.

### 3. El ciclo de Deming

Edwards Deming fue un administrador norteamericano que, en los años 50, creó un sistema para ayudar a Japón a reconstruir su economía luego de la II Guerra Mundial. Su sistema está compuesto de cuatro fases, las cuales normalmente se ha traducido al español como: planificar, hacer (o ejecutar), verificar, y actuar.



#### *Planificar:*

Implica ser conscientes del entorno de la institución, lo que en Fe y Alegría usualmente llamamos el contexto. Desde la perspectiva de Deming, el entorno se puede dividir en macroambiente y microambiente. En el macroambiente encontramos disposiciones legales, económicas, políticas, e incluso culturales que están

afectando a nuestro país o sociedad. El microambiente, por su parte, está constituido por personas o situaciones concretas con las que la escuela se relaciona: las organizaciones cercanas con las cuales tenemos una relación de ayuda como dependencias policiales, hospitales, bomberos, etc.; organismos oficiales con los que tenemos que relacionarnos, como la Dirección Distrital, los funcionarios concretos que se encuentran en este momento y su disponibilidad o no para colaborar con nosotros; y por supuesto, nuestros estudiantes y sus familias, sus condiciones de vida, sus costumbres, sus códigos culturales y sus necesidades.

Luego de este "análisis de contexto", pasamos a plantearnos los objetivos a largo y corto plazo, así como su desglose en actividades concretas, divididas en tiempos específicos y con responsables para cada una de ellas.

#### *Hacer o ejecutar:*

Significa poner en práctica lo planificado. Aquí es importante iniciar por la formación del personal para que tenga claro qué es lo que queremos lograr como organización y cuál es el aporte que se espera de él o ella para la consecución de los objetivos.

También implica el asignar los espacios, recursos y presupuesto a las personas para que puedan realizar el trabajo encomendado.

#### *Verificar:*

Aquí monitoreamos constantemente si se están realizando las actividades de acuerdo a lo planificado, y si estas acciones están logrando conseguir los objetivos propuestos. Esto se logra principalmente con indicadores diseñados para tal efecto.

#### *Actuar:*

En esta fase se busca dar un hilo conductor a los procesos que han dado resultado, es decir, poner por escrito los procesos, en qué tiempo deben realizarse, quién los debe hacer y de qué manera,

para que la próxima vez que se los tenga que realizar se invierta el menor tiempo posible. Implica además analizar qué salió mal, qué procesos no se realizaron de la manera deseada, o incluso qué procesos, aunque se hayan hecho bien, no lograron el efecto buscado. Todos estos datos nos dirán lo que debemos cambiar en nuestra planificación.

Podemos pensar que estos procesos solo deben realizarse a un cierto nivel de dirección, sobre todo por la primera autoridad del centro educativo, pero esto no es cierto. Siempre que tengamos a cargo algún proceso en cualquiera de las diferentes dimensiones del Sistema de Gestión, podemos aplicar el ciclo de Deming para volver a nuestros procesos, más eficaces y eficientes.

#### 4. Nuestro Sistema de Mejora de la Calidad



CICLO DE DEMING	SMC DE FE Y ALEGRÍA
Planificar	Evaluación
Hacer o ejecutar	Reflexión
Verificar	Planificación e Implementación
Actuar	Sistematización

Si deseamos relacionar el ciclo de Deming con el SMCFyA, encontraremos que la fase de planificación de Deming, engloba a las fases de Evaluación, Reflexión y una parte de la fase de Planificación e Implementación del SMC. Esto nos dice que en

Fe y Alegría, el peso que se le da al acercamiento al contexto y su análisis tiene una importancia muy grande y se le dedica un tiempo lo suficientemente extenso para abordarlo con tranquilidad.

La segunda fase de Deming, el hacer o ejecutar, está inmerso en la tercera fase del SMC que implica la Planificación e Implementación.

Aquí encontramos varias similitudes conceptuales puesto que estas fases implican la formación del personal y distribución de recursos.

La tercera fase de Deming, la verificación, está inmersa también en la tercera fase del SMC, a través de diferentes formatos que van monitoreando el avance de los planes de mejora.

Y finalmente, en la cuarta y última fase de Deming, encontramos de manera más obvia la diferencia de acento: mientras el ciclo de Deming está pensado de alguna manera en estandarizar procesos que responden a ciertas realidades, el SMC opta por rescatar experiencias significativas que pueden servir de motivación a otros centros educativos para lanzarse a realizar sus propias experiencias.

Tenemos que afirmar que las dos vías son válidas y necesarias.

En Fe y Alegría tenemos varios procesos comunes (matrículas, planificaciones anuales, políticas de distributivos, etc.) pero que siempre se deben contextualizar al centro para que ocupen la menor cantidad de tiempo y se saque el mayor provecho posible para la comunidad educativa: docentes, estudiantes y familias.

## **5. El mundo de los indicadores**

Como vimos antes, en el ciclo de Deming, la tercera fase se centra específicamente en la verificación, lo que nosotros llamaríamos seguimiento; si bien en Fe y Alegría existen algunos formatos para dar seguimiento a los proyectos y procesos, este es el momento de preguntarse ¿qué instrumentos usan los centros educativos en su día a día para ver si lo que están haciendo lo están haciendo bien?

Algo importante de considerar es que los instrumentos deben ser simples, de una página o máximo dos, que expresen si lo planificado se está desarrollando correctamente o no, que se actualicen cada uno o dos meses y que al cabo de menos de un año expresen si los objetivos que se plantearon se consiguieron y en qué medida.

Básicamente cuando hablamos de indicadores nos referimos a sentencias cortas, medibles, situadas en el tiempo y que tengan un respaldo en documentos objetivos, y que den constancia de la respuesta, más allá de la visión subjetiva de las personas implicadas. Por ejemplo, si decimos: los reclamos de los padres de familia a la institución se tramitan rápidamente, la respuesta dependerá de la persona a la que le preguntemos; en cambio si decimos: el 80% de los reclamos de los padres de familia que llegan por escrito a la Dirección se resuelven y obtienen una respuesta en 48 horas, veremos que podemos recurrir a fuentes de verificación por escrito para dar una respuesta. Otro ejemplo es: el maestro es responsable en su trabajo con los estudiantes, afirmación muy difícil de responder por su subjetividad; en cambio si decimos: el docente llega con un máximo de 5 minutos de retraso a su hora de clase el 90% de las veces, entonces la respuesta se vuelve más asequible de contestar de una manera fundamentada.

Ahora bien, existen básicamente dos tipos de indicadores, aquellos que se refieren al proceso, al cumplimiento, a la gestión,

al esfuerzo que realizamos, y aquellos que apuntan a los resultados, al efecto o al impacto. En muchos lugares, nos centramos en los indicadores del proceso: si se realizó la reunión planificada, si cambiamos una metodología de trabajo del aula, si entregamos los formatos solicitados en el tiempo estipulado; pero nos preocupamos mucho menos en los indicadores de los resultados:

---

**¿Qué instrumentos usan los centros educativos en su día a día para ver si lo que están haciendo lo están haciendo bien?**

---

Si los estudiantes tienen mayores habilidades lingüísticas, si el número de embarazos adolescentes ha descendido, si más estudiantes están accediendo a la Universidad por sus resultados en las pruebas del ENES, si más estudiantes se comprometen en labores de ayuda a su comunidad; cualquier aspecto que nos diga que nuestra labor educativa esté cambiando la vida de los estudiantes y sus familias. Para esto tenemos que tener claro los objetivos que nos estamos proponiendo para un año (o ciclo) y las fuentes de verificación que usaremos para saber si nos estamos acercando a ellos.

En este punto podemos preguntarnos:

- ¿Sobre qué procesos tenemos indicadores?
- ¿Qué miden esos indicadores, el proceso o el resultado?
- ¿Cada cuánto los revisamos?
- ¿Nos valemos de ellos para tomar decisiones, como por ejemplo la distribución de docentes en paralelos para un nuevo año lectivo?

A continuación se detalla una tabla de indicadores que nos permita reflexionar la gestión:

**Tabla: Criterios de la dimensión Administrativa – organizacional**

Proceso	Componente	Macroindicadores
Gestión Directiva	Gestión desde la Educación Popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro cuenta con un equipo directivo que lidera los diferentes procesos y que se reúne constantemente para acompañarlos desde un Plan de Gestión.</li> <li>- El equipo directivo está informado de los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo desde la gestión de cada dimensión, y mantiene documentación que soporte los mismos.</li> <li>- Los miembros del equipo directivo coordinan equipos para la gestión de las diferentes dimensiones y son responsables de sus procesos.</li> <li>- El Proyecto Educativo Institucional es construido, animado, revisado, evaluado y reelaborado permanentemente con la participación de la comunidad educativa respondiendo a sus necesidades y contextos.</li> <li>- El equipo directivo promueve la articulación de los procesos cuando estos se desarrollan desde políticas educativas ministeriales (MINEDU) y presupuestos propios de la educación popular.</li> <li>- El Equipo Directivo aporta a la formación personal y profesional de sus actores de manera articulada con la propuesta nacional del Centro de Formación e Investigación.</li> <li>- El centro educativo posee su propio plan de formación contextualizado a sus diferentes procesos y necesidades, y en base a políticas nacionales.</li> </ul>
	Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo directivo promueve el acceso a la formación continua y sensibiliza a la comunidad para mantenerse siempre en constante aprendizaje.</li> </ul>

Proceso	Componente	Macroindicadores
	Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo directivo transmite constantemente las necesidades formativas que poseen en el centro educativo para el desarrollo de propuestas nacionales.</li> <li>- El Equipo Directivo evalúa el impacto de la formación en prácticas educativas innovadoras que aporten a la transformación.</li> </ul>
	Infraestructura y recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo directivo promueve espacios de colaboración de la comunidad educativa para el mejoramiento de la misma.</li> <li>- El Equipo Directivo concreta acciones orientadas a la captación de recursos y autogestión para el desarrollo de sus diferentes procesos.</li> <li>- El Equipo Directivo promueve y evalúa el uso eficaz, eficiente y adecuado de los recursos que posee, procurando que los mismos redunden en efectos positivos para toda la comunidad educativa.</li> <li>- El centro educativo asume responsabilidades solidarias con la comunidad y con el contexto en el que se ubica, priorizando el uso de recursos en perspectiva de inclusión social y políticas de afirmación.</li> </ul>

## 6. La importancia del liderazgo en la Institución

Si bien administrar una institución es muy importante, puesto que eso implica el analizar el contexto, planificar en base a él, implementar lo planificado, hacer el seguimiento respectivo y darle sentido a los procesos recurrentes, al mismo tiempo que se sistematizan experiencias significativas; para que una institución sea sostenible, es fundamental que exista un sólido liderazgo.

Tener un sólido liderazgo implica varios aspectos, aquí vamos a abordar dos: centrarse en la misión institucional y lograr trabajo en equipo.

Liderar significa, en primer lugar, el subordinar los trámites que uno hace diariamente, los formatos que hay que llenar, los procesos que hay que cumplir, etc., a la misión institucional y sus valores. La gente que nos busca no lo hace solo porque piensa que nuestra educación es buena, lo hace porque cree que aquí se vive unos valores concretos provenientes de la convicción de ser un Movimiento de Educación Popular, nacido de la vivencia de la fe cristiana. Esto implica el dedicarle tiempo a la formación en la misión institucional, recordando la historia fundacional, socializando experiencias significativas que se viven hoy en Fe y Alegría, proponiendo vivencias en los que se pueda experimentar nuestros valores institucionales, etc., pero principalmente, con el ejemplo de las personas que lideran la institución. Este es uno de los aspectos que son más difíciles puesto que uno no puede decidir que hoy vivirá unos valores concretos y mañana decidir que vivirá unos diferentes.

El otro aspecto que marca de una manera especial el liderazgo es el lograr trabajo en equipo. Mucho hemos escuchado sobre la importancia de este aspecto, si bien con una buena administración-organización se logra que las personas trabajen de manera organizada, o incluso de manera conjunta, el trabajo en equipo implica que el líder conozca a cada colaborador de una manera profunda ¿en qué es bueno cada persona? ¿Qué lo motiva? ¿Qué dificultades está atravesando? Es lo que en Fe y Alegría llamamos Acompañamiento.

Al hablar de trabajo en equipo, como en muchos otros aspectos, no basta con el discurso, hay que poner el ejemplo. En los últimos años se ha recalcado mucho en Fe y Alegría sobre la importancia de la conformación del Equipo Directivo. Además de la imposibilidad de que una persona conozca a fondo los diferentes aspectos necesarios para dirigir una institución, el otro motivo para proponer esto es buscar un liderazgo colegiado. Si les pedimos a los demás que trabajen en equipo, los que lideran la institución deben dar el

ejemplo. Por esto el principal aspecto que debe cuidar el Equipo Directivo es el de mantenerse unido, a pesar de las dificultades, y liderar la institución como un equipo.

De allí también viene la importancia de elegir bien a las personas que conforman el Equipo Directivo, la condición fundamental, antes que sus habilidades profesionales, es que estén centrados en la misión institucional.

Por último, para los que tenemos convicciones cristianas, el trabajo en equipo tiene una motivación más importante, la vivencia del evangelio desde la comunidad. En ese caso, no solo nos bastará con conocer y motivar a nuestros compañeros, buscaremos ver la realidad con los ojos de Dios y entender nuestra actividad como una vocación.

## **7. La dimensión administrativa-organizacional como parte de la Gestión Directiva**

Si bien hemos hablado algo sobre la administración-organización, un poco menos sobre el liderazgo, es el momento de plantear el papel de la dimensión en su conjunto.

La dimensión administrativa-organizacional es la que aborda aspectos estructurales necesarios para la educación formal, o incluso no tan formal (organigrama, horarios, asignación de tareas y de espacios, etc.) Muchos de estos aspectos están prescritos en el Reglamento a la LOEI y en Reglamentos propios de Fe y Alegría o disposiciones internas de la escuela; es por esto que el perfil de la persona que lidera esta dimensión generalmente es de alguien organizado, que conozca la normativa legal y que la pueda cumplir y hacer cumplir. Generalmente quien está al frente del equipo de esta dimensión es el mismo Director del centro, aunque pueda contar muy cercanamente con el Inspector, que es una persona que legalmente compagina con esas funciones.

Si bien lo que prima aquí es la organización y la normatividad, y que una buena parte del trabajo será administrativo (en el sentido de hacer bien lo que sabemos que tenemos que hacer) no hay que olvidar que todo debe estar sujeto a la misión institucional.

Si separamos a los estudiantes por aulas, si se define una hora de ingreso, si se decide qué hacer con los que llegan tarde a clases, si se publica un cronograma institucional, todo esto lo hacemos porque creemos que ayuda a nuestra misión, pero al mismo tiempo entendemos que existen casos particulares en los que, para cumplir nuestra misión, deberemos aplicar de una manera diferente las normativas que hemos decretado; en esto no hay recetas.

## **8. Asuntos prácticos: pensando nuestros procesos.**

Una vez que hemos abordado varios aspectos conceptuales, daremos algunas recomendaciones que se desprenden de lo antes dicho.

Si entendemos bien lo que implica la dimensión administrativa-organizacional, veremos por qué es importante que la persona que la dirija sea quien dirige el centro educativo, su labor no es solo la de tramitar los documentos solicitados por las dependencias del Estado o de Fe y Alegría, su trabajo es liderar la institución, recordar cada día la misión y cómo vivirla en el cambiante mundo que experimentamos.

Si bien la administración se preocupa de aspectos que involucran desde los objetivos hasta la sistematización y dotación de sentido de los procesos, la dimensión administrativa-organizacional es la que tiene que preocuparse de la implementación y en cierto sentido, el seguimiento del día a día de la institución.

Otro aspecto a considerar es que, en muchas organizaciones le dedicamos el 80% a tareas administrativas-organizacionales y

el 20% a los aspectos de liderazgo, para el futuro de un centro educativo es importante que busquemos delegar funciones administrativas en otras personas y usar ese tiempo en tareas de liderazgo, en recalcar la misión y lograr el trabajo en equipo.

Por último, pero no por ello menos importante, hay que tener claro que la administración-organización se aprende. En nuestra formación hemos tenido varios encuentros sobre aspectos pedagógicos, algunos sobre las dimensiones pastoral, convivencial o comunitaria, pero en pocas ocasiones nos hemos centrado en la administración-organización, salvando algunas indicaciones de procedimientos específicos. Si se nos ha encomendado esa labor, es importante que nos demos tiempo para formarnos en conceptos y herramientas administrativas-organizacionales que nos puedan ser de utilidad ¿Qué procesos requiere nuestro centros para fortalecer la Dimensión Administrativa-Organizacional?

## **Textos para el Análisis**

- Carriego, C. (2007). Gestión institucional. Federación Internacional de Fe y Alegría: Caracas. Especialmente las páginas 11 a 21 y 65 a 93.
- Fe y Alegría, Ecuador (2015). Horizonte Pedagógico Pastoral.
- Sistema de Gestión de Fe y Alegría.
- Bolívar, A. López, J. Murillo, F. (2003). Liderazgo en las Instituciones Educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes 14.

## **Textos Complementarios**

- Jabif, L. (2008). El rol del directivo. Federación Internacional de Fe y Alegría: Caracas.

## **Actividades para la Profundización**

### **Actividad personal**

Vea su agenda de la próxima semana, divida sus actividades entre aquellas que tratan de procesos administrativos-organizacionales y aquellas que están relacionadas con su liderazgo, piense en algún proceso administrativo-organizativo que puede delegar y en qué actividad de liderazgo puede emprender en ese tiempo. Registre su experiencia en una bitácora.

### **Actividades grupales**

- Seleccionen 3 procesos clave para el presente año lectivo; estos procesos deben ser de dimensiones diferentes y relacionarse con la Dimensión Administrativa-organizacional.
- Elabore por lo menos 3 indicadores sobre cada uno de los 3 procesos clave que ha decidido antes.
- Establezca un documento final contextualizado sobre “Los procesos de la Dimensión Administrativa-organizacional” en su Centro Educativo.

# DIMENSIÓN COMUNITARIA - CONVIVENCIAL

---

## INTRODUCCIÓN

**E**n la siguiente guía abordaremos la dimensión comunitaria-convivencial de nuestros centros educativos, con la intención de promover una reflexión colectiva que nos lleve a seguir clarificando su significado, elementos, procesos y prácticas de manera coherente con nuestros principios de educación popular.

Les proponemos indicadores sobre los procesos de ciudadanía y comunidad que se han reconstruido a partir de la matriz de calidad educativa, estos indicadores señalan como debe ser un centro que asume la dimensión comunitaria y convivencial. Presentamos algunas actividades previas para ver la experiencia que se desarrolla en el centro educativo alrededor de esta dimensión, desarrollamos algunas ideas fuerza explicativas de la dimensión y proponemos actividades de profundización que promueven la búsqueda de caminos para hacer vida la convivencia y comunidad que queremos.

Esta guía constituye un papel de trabajo para ser enriquecido por los aportes de todos y todas, cuyo producto sería un material base para los procesos de formación específica que continuaremos desarrollando con las regionales, zonas y centros educativos.

### **Objetivos:**

- Comprender ideas fuerza de la dimensión comunitaria convivencial y reflexionar la práctica educativa del centro en función de las mismas.
- Promover una cultura de convivencia fraterna en el centro educativo y de interrelación con la comunidad.

## Actividades Previas:

Iniciamos este diálogo con algunas actividades previas donde podrás compartir y reflexionar tus experiencias con tus compañeros en relación a como se viven situaciones relacionadas con la dimensión convivencial comunitaria en los centros educativos.

Veamos:

### Caso 1

Manuel y Luis desde hace días venían con problemas, no se sabe bien si era por la competencia en el fútbol que los había llevado varias veces a peleas fuertes, o porque ambos estaban saliendo con la misma chica. Los insultos de uno hacia otro se hicieron tan fuertes una mañana que terminaron agarrándose. Manuel estaba golpeando fuertemente en el rostro a Luis, y éste en un momento pudo quitárselo de encima, sacó una navaja del bolsillo, con la que hirió en el abdomen a Manuel. El rebullicio en la escuela fue enorme, vinieron los profes y el director al área de los baños donde se dieron los hechos, llegó también la policía, la ambulancia, se llevaron a los chicos... Luego de esto vinieron citaciones a representantes, citaciones en la policía, corre corre con el hospital, reuniones de profesores. Después de unas semanas supimos que Manuel y Luis fueron expulsados del colegio.

### Caso 2

Las cosas están difíciles en el colegio, han colocado normas de seguridad muy estrictas porque se ha desbordado la violencia, los robos, el maltrato a las instalaciones de la institución. Ya ahora no están dejando los salones para actividades con la comunidad los sábados, porque los encuentran desordenados los lunes; también ya no dejan a los jóvenes de la comunidad que utilicen las canchas de la escuela porque como decía la directora, está el peligro de tanta gente que entra y sale fuera del horario regular, y eso junto

al poco control, es propicio para la delincuencia y distribución de drogas.

Pasos:

1. Dividirse en pequeños grupos.
2. Analizar el caso en base a las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles son los problemas que se presentan en el caso y cuál es la secuencia de los hechos?
  - ¿Han tenido experiencias parecidas en el centro educativo relacionadas con estas situaciones? ¿Cómo las han vivido? ¿Cómo las han enfrentado?
  - ¿Qué propuestas se podrían plantear para la resolución o prevención de la situación teniendo en cuenta posibles ajustes en el tiempo?
3. Preparar la última pregunta para presentar las alternativas de solución a través de la estrategia del role playing, donde se analiza la situación desde los distintos roles que intervienen en la misma.
  - Caso N° 1: pastoralista, director, estudiante en conflicto, dimensión comunitaria, representante (padre, madre o familiar del estudiante en conflicto), docente.
  - Caso N° 2: joven del barrio de alguna asociación deportiva, organización de la comunidad (asociación cultural, parroquia...), director, conserje, representante del comité central de padres y madres de familia y un representante de la Junta Parroquial.
4. Presentar en plenaria el trabajo de grupos a través del Role playing.

## Conceptos y procesos de la dimensión

“Muchos de los problemas y sufrimientos del mundo vienen de la incapacidad del ser humano de imaginar al otro.”

*Carlos Fuente*

Los centros educativos son, en esencia, espacios de vida e interrelación. Hacia dentro constituyen una comunidad donde interactúan docentes, estudiantes, padres y madres, administradores, entre otros actores que establecen relaciones escolares alrededor de la función educativa que cumple el centro. Hacia afuera, se interrelaciona con el entorno cercano en el que se encuentra inserto: los ciudadanos que conforman la comunidad local y las diversas organizaciones que hacen vida en esa comunidad local: la iglesia, la organización vecinal, otras escuelas o instituciones educativas, las pequeñas empresas o líderes comunitarios. Veamos la dimensión comunitaria convivencial desde este “hacia dentro y hacia fuera” de la escuela.

### **1. El centro educativo es una comunidad**

Cada centro educativo comparte un espacio, lenguaje, valores y normas, sueños y proyectos, modos de estar, ser y pensar, acciones y prácticas que se ponen en juego teniendo como propósito la transformación personal y social. Este entramado es expresión de que el centro educativo es una “Común-unidad”; es decir, un espacio de encuentro, cuyos integrantes están conectados en la misión y compromiso que les hermana, cuyo horizonte es la construcción de personas y colectivos empoderados, transformativos, humanitarios y constructores del bien común. Todos estos elementos que se comparten conforman una identidad que unifica, a pesar de lo heterogéneo que pueda ser este espacio y las personas que forman parte de él. Los símbolos, la historia fundacional y las diferentes etapas que hemos vivido, los principios, valores y

opciones fundamentales del movimiento constituyen elementos de esa unidad que ayuda a mirar más allá para superar dificultades, asumirmos como cuerpo y contagiarnos en los planes y proyectos educativos.

Los centros educativos constituyen comunidad que espera ser semilla de la sociedad que queremos construir, donde se hacen vida los valores de democracia, solidaridad, corresponsabilidad, justicia, equidad que aspiramos para el entorno local-global donde habitamos. Somos comunidad para la construcción de fraternidad posible, en lo pequeño, desde dentro y hacia fuera de los muros que hacen frontera con la calle del barrio.

El centro educativo como comunidad requiere la construcción de la convivencia con los otros, entendiendo al "otro" como semejante, con igual dignidad que yo, con una experiencia de vida que enriquece las relaciones humanas y nos hace mejores personas. En gran medida somos gracias a los otros, tal como nos señala Dussel (1977) "¿qué es lo que he inventado? Quizá nada. Y si no he inventado nada lo he recibido todo del Otro en el cara a cara" (pag. 118). Reconocer al otro implica reconocer que he sido y soy gracias a él. Hermosamente Betto (2003) nos habla de la alteridad como construcción necesaria en diversas instituciones entre las que se encuentra la escuela:

"Todo ser humano, dentro de la perspectiva judía o cristiana, está dotado de dignidad por el simple hecho de ser vivo. No sólo el ser humano, todo el Universo... Dentro de ese marco el desafío que se nos plantea es el de cómo transformar esas cinco instituciones pilares de la sociedad en que vivimos: familia, escuela, estado (el espacio de poder público, de la administración pública), iglesia (los espacios religiosos) y trabajo. ¿Cómo convertirlos en comunidades de rescate de la ciudadanía y de ejercicio de la alteridad democrática? El desafío es transformar esas instituciones en aquello que ellas debieran ser siempre: comunidades. Y comunidades de

alteridad. Aquí entra la perspectiva de la generosidad. Sólo existe generosidad en la medida en que percibo al otro como otro y la diferencia del otro en relación a mí. Entonces, soy capaz de entrar en relación con él por la única vía posible, porque, si salgo de esa vía, caigo en el colonialismo, voy a querer ser como él o que él sea como yo –la vía del amor, si quisiéramos utilizar una expresión evangélica; la vía del respeto, si queremos usar una expresión ética; la vía del reconocimiento de sus derechos, empleando una expresión jurídica; la vía del rescate del realce de su dignidad como ser humano, si queremos utilizar una expresión moral. O sea, eso supone la vía más corta de la comunicación humana, que es el diálogo y la capacidad de entender al otro a partir de su experiencia de vida y de su interioridad”.

Ser comunidades de alteridad implica comprender que en los centros educativos lo primero son las personas; las normas, las estructuras, la autoridad, las rutinas... no se establecen como fin en sí mismas, pues están en función de la formación, el crecimiento, realización, comprensión y encuentro de las personas, ese es su sentido.

Reconocer al otro necesariamente pasa por establecer relaciones democráticas con él. Aquí viene otro elemento esencial dentro de la convivencia escolar: ella solo es posible desde la democracia. Una escuela democrática es aquella que establece mecanismos para la participación en la toma de decisiones, distribuye el poder, incluye a todos y todas en la construcción y desarrollo del currículo, los proyectos y prácticas educativas; en este sentido, la comunidad educativa es activa, sus miembros asumen un liderazgo compartido que enriquece, de allí que la dinámica de trabajo es de equipo y de manera colaborativa. En este marco de vida democrática, los centros educativos promueven la organización estudiantil, donde al estudiante aprende a ser ciudadano en ejercicio de sus derechos y deberes en este espacio de socialización cotidiano. También es una comunidad donde todos tienen algo que aprender y algo que

enseñar, es decir, es comunidad de aprendizaje desde una relación de diálogo y negociación cultural.

En toda convivencia se generan conflictos inmanentes a la relación entre diferentes. Los centros educativos que construyen convivencia, abordan estos conflictos desde una cultura de paz, donde el diálogo y los acuerdos se perfilan como caminos que posibilitan el crecimiento de todos y todas y conducen a su resolución adecuada. Ante las situaciones de violencia y conflictos que se acentúan en general en la sociedad y, en particular, en las comunidades locales, donde estamos insertos, la paz que nace del conocimiento de sí mismo y la autovaloración, la inclusión, la comprensión de los otros y el respeto a las diferencias, es un imperativo de la acción a promover en todos los espacios o prácticas educativas de nuestros centros. Educar para la paz pasa por hacerla camino desde el interior de cada uno y en la escuela como lugar en el que cotidianamente hacemos vida. Todo ello debe formar parte del currículo explícito y oculto: los procesos de planificación, evaluación y promoción de aprendizajes, el ambiente físico del centro, las normas de convivencia, los acuerdos de ingreso de personal y de estudiantes, la evaluación de desempeño de los educadores, el estilo de asambleas de trabajo o de encuentros con la comunidad educativa, entre otros elementos, deben estar bañados de estas intencionalidades y modos de comprender al centro educativo como comunidad constructora de convivencia.

La construcción de comunidad y convivencia desde los centros educativos constituye un desafío no solo de la educación sino de la humanidad en su globalidad. En educación nos toca dar un aporte esencial como respuesta a las difíciles realidades de violencia, desencuentro, discriminación y exclusión que se viven en los diferentes contextos, se trata de sembrar en el corazón, mentes y manos de todos y todas, la semilla de la ciudadanía y fraternidad como estilo de vida que hace posible la convivencia. Para lo cual, la formación de ciudadanos comprometidos con la transformación

de su tiempo y realidad forma parte de las finalidades educativas a las que debemos volcar todos los esfuerzos.

## **2. Un centro abierto a la comunidad**

Los centros educativos tienen sentido si abren sus puertas a la comunidad, es decir, al entorno local donde se encuentran, a su gente, instituciones, cultura, modos de vida, problemas, organización, a sus luchas y esperanzas. Un centro abierto a la comunidad es un centro que se interrelaciona con el contexto.

Muchos centros educativos se constituyen en islas que no miran más allá de lo que son en sí mismos desconociendo la realidad que se vive en su entorno. Hay muchos signos de esta desconexión o aislamiento: considerar que solo el centro "educa", mientras la comunidad y la familia "deseduca", idea sumamente arraigada, obstáculo para una actitud autocrítica del centro educativo que le permita ver qué debe aprender de la comunidad y qué debe transformar en su acción educativa para que sea más adecuada y contextualizada.

En un centro aislado los estudiantes, representantes y comunidad en general quedan fuera de la dinámica de construcción de los proyectos educativos; por tanto, el currículo explícito y "oculto" da cuenta de que es responsabilidad de pocos el aprendizaje y evaluación de los estudiantes o la visión y alternativas ante la problemática educativa que se vive. Esto es así, no solo por la dinámica de muchos centros, sino también porque es dinámica de aquellas comunidades que se autoexcluyen. Un centro aislado es aquel que desconoce las calles del barrio, sus organizaciones, los vecinos y sus problemáticas, que no integra a su proceso de aprendizaje la realidad que se vive en el entorno, que no sale al encuentro para integrarse como organización aportando en la dinámica de vida de la comunidad local, en la búsqueda de alternativas para problemas comunes.

El Movimiento de Educación Popular y Promoción Social al cual pertenecemos comprende al centro educativo como un espacio de puertas abiertas (tal vez sin puertas) para dar paso a la vida del barrio dejando que vaya a todos sus rincones. Esto implica que el centro educativo permanece en un proceso de conocer la comunidad, sale a la calle para comprender su realidad, sus razones, sus modos de ver la vida, su cultura y caminar junto a ella en la tarea de construcción del bien para todos (as); pero también deja que entre al aula, a la asamblea, a la construcción de sus proyectos educativos, a la dirección... y junto a ella, genera procesos de aprendizaje pertinentes y adecuados a la realidad.

Un modo de vinculación con el contexto es el aula. La realidad del barrio, localidad, ciudad, continente, mundo... las problemáticas que se padecen en los diversos ámbitos, la situación de vida de los estudiantes y sus familias constituyen el punto de partida y de llegada de los procesos de aprendizaje. Conocer y comprender al estudiante, su situación familiar, afectiva, económica y social, dar mayores oportunidades a quienes tienen mayores dificultades, promover la participación de la comunidad y familias en los procesos de planificación, evaluación y promoción de aprendizajes, promover acciones transformativas de la realidad del entorno desde la práctica educativa de aula, constituyen elementos que involucran el sentido de interrelación con el contexto desde la acción en el aula.

Otro modo de vinculación es el de la comunidad educativa y la organización del centro. La escuela debe caminar de la mano con los representantes de la comunidad para asumir corresponsablemente la labor educativa. Esto pasa por analizar el contexto como equipo de trabajo interesado en incidir desde lo educativo en su transformación, promover mecanismos de participación que fortalezcan esa corresponsabilidad, escuchar la voz de líderes comunitarios y sus organizaciones para mirar juntos cuál es la escuela que esperamos todos, que necesita la comunidad y la acción que cada uno debe aportar para llegar a serlo. Necesitamos superar esa comprensión

de la participación del representante como si esta se tradujera a su asistencia a las reuniones de reportes del desempeño de los representados, donde normalmente van a escuchar el discurso de los educadores y directivos. O entender que la corresponsabilidad se traduce en colaborar en las actividades de mejora de la planta física del centro educativo o que las organizaciones del entorno no tienen nada qué aportar y se constituyen casi que en amenaza.

Un centro educativo de puertas abiertas requiere de educadores que vayan al encuentro de las comunidades pobres en las que se encuentran insertos nuestros centros educativos, en actitud de escucha, liberados de prejuicios. De alguna manera, ante tanta incomprensión del mundo de la pobreza, donde solo se ve en él carencias y estadísticas, debemos recuperar el rostro humano de la persona. Somos Movimiento de Educación Popular que opta por los pobres porque viven situaciones de injusticia y necesitan empoderarse para construir un mundo distinto donde ya no sigan excluidos. Esa opción se profesa desde la creencia en sus capacidades, en sus posibilidades y entregas de vida a pesar de todas sus dificultades. Abraham Reyes es nuestra máxima expresión de donación total, es el rostro de la persona empobrecida que sin tener nada lo da todo. Necesitamos VER ese espíritu presente en el alma de nuestros estudiantes, en sus familias y vecinos desde donde podemos construir comunidad.

El otro modo de interrelación es el de construcción de redes con diversidad de instituciones, organizaciones o instancias del entorno que posibiliten acciones de beneficio comunitario en atención a problemas alrededor de los cuales la escuela puede dar un aporte esencial. Fe y Alegría es movimiento de Promoción Social, es decir, junto a las comunidades participa para la construcción de alternativas que hagan posible una vida digna, de mejora de las condiciones de vida para todos y todas, en este sentido, los centros educativos tienen un papel promotor de iniciativas de acción comunitaria para el desarrollo local que se traduzca en mejoras de la calidad de vida.

Son varios los niveles de relación con la comunidad, según nos plantea la Federación Internacional de Fe y Alegría (2013):

- Desconocimiento: la comunidad y escuela están separadas.
- Conocimiento: la escuela conoce la comunidad pero no se implica
- Reconocimiento: la escuela reconoce la realidad de la comunidad y comienza a crear relación de confianza.
- Acciones conjuntas eventuales y ocasionales: se colaboran en función de dar respuestas a necesidades puntuales
- Articulación: la cooperación es continua constituyendo una red de apoyo y compromiso permanente ante los problemas.
- Asociación: escuela y comunidad se reconocen en función de la promoción de la comunidad y de cada una de las personas. Realizan trabajo continuo, desde un proyecto colectivo articulado.

Es importante que cada centro educativo pueda mirar su modo de vinculación con la comunidad para detectar en qué lugar se encuentra, dado que esto forma parte de su horizonte de sentido; tal como se manifiesta en el XXXVII Congreso Internacional de Fe y Alegría realizado en Bolivia "Educación y Promoción Social Comunitaria":

"La escuela necesita, ahora más que nunca, definir su especificidad pero abriéndose a la comunidad y a la sociedad, asumiéndose como centro de aprendizaje comunitario motor de desarrollo local. La escuela y sobre todo la escuela pública, tiene el potencial de ser agente catalizador de las organizaciones, instituciones y personas de las comunidades, pues su interés fundamental está en enseñar a los/as estudiantes de una comunidad específica... En consecuencia, y en relación a la responsabilidad social y política a la cual nos debemos, queremos asumir, cada vez más en Fe y Alegría, la promoción del desarrollo local de las comunidades donde nos encontramos." (Fe y Alegría, 2007, pag. 31)

Desde los centros educativos se pueden generar procesos formativos hacia las comunidades en apoyo a sus necesidades educativas y en promoción de la organización, puede poner al servicio de los ciudadanos de la localidad su espacio físico de modo que se constituya en un lugar de convocatoria para el deporte y la recreación, las asambleas de organizaciones populares o agrupaciones culturales, las campañas de salud y bienestar social, entre otro tipo de acciones que conllevan a un beneficio o mejora de la calidad de vida del entorno.

Lograr que un centro educativo se vincule a su comunidad pasa porque en el seno del mismo haya educadores con una sensibilidad hacia los otros y el entorno. No es posible promover un centro con estas características si no hay un espíritu de entrega, donación, compasión y compromiso ciudadano por parte de quienes conviven en el centro educativo. El educador que tiene la actitud estará en búsqueda para ver las maneras de involucrarse y aportar, el que no tenga el corazón contagiado no verá posibilidades, aunque las haya. Si bien el centro educativo tiene una especificidad educativa con unas dinámicas complejas que le suponen a los educadores responder a un funcionamiento y horarios laborales que dificultan su participación más allá de las prácticas de aula, las interrelaciones con la comunidad pueden, como hemos visto, definirse desde diversos escenarios; no necesariamente la vinculación comunitaria pasa exclusivamente por tener disposición para tiempos extras, o tener un cargo específico para poder interactuar con ella. Desde el aula un docente puede establecer esa vinculación si deja que la realidad de sus estudiantes bañe su práctica. Las vinculaciones se hacen en equipo, no son los educadores individualmente lo que hacen posible que las puertas se abran, esta debe ser una línea de incidencia del centro en su globalidad, por lo que en ese conjunto cada uno puede tener un papel, que aún siendo pequeño puede producir el movimiento que se necesita para que el centro haga comunidad con el entorno.

En la siguiente tabla presentamos los indicadores que dan cuenta de cuando un centro educativo vive la dimensión comunitaria convivencial:

### Tabla de indicadores dimensión comunitaria y convivencial

Proceso	Componente	Macroindicador
Convivencia y construcción de ciudadanía	Ambientes socioafectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro educativo construye, anima, revisa, evalúa y reevalúa permanentemente su código de convivencia, de manera compartida con la comunidad educativa.</li> <li>- El centro educativo evidencia inclusión social y educativa, desde la diversidad y la identidad cultural.</li> <li>- El centro educativo cuenta con ambientes de aprendizaje alegres, motivadores, y estéticos que fortalecen las relaciones interpersonales y el reconocimiento del otro como ser humano.</li> <li>- El centro educativo promueve una cultura de paz y democracia a partir de diversas actividades de integración entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>- El centro educativo promueve la participación de las familias en los procesos educativos.</li> </ul>
	Formación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro educativo desarrolla procesos contextualizados que promueven el respeto y la responsabilidad por el entorno y lo público.</li> <li>- El centro educativo se implica en proyectos de desarrollo comunitario para atender necesidades comunes, que benefician a toda la comunidad.</li> <li>- El centro educativo contribuye a la formación de redes en el tejido social de la comunidad consolidándose como un espacio de liderazgo y desarrollo comunitario.</li> </ul>

Proceso	Componente	Macroindicador
	Formación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro educativo cuenta con un mapeo localizacional que refleje las instituciones cercanas y lejanas, líderes comunitarios, y otros que aporten a los procesos escolares de manera directa o indirecta.</li> <li>- Los líderes comunitarios aportan y participan de la vida institucional, gracias a la gestión escolar desarrollada por incluir a los mismos en sus procesos.</li> <li>- El Consejo Estudiantil y la Asociación de Padres de familia, participan en las decisiones de importancia cuando aquellas incluyen a los diversos miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>
	Bienestar educativo con enfoque de derecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos de bienestar educativo se socializan con los miembros de la comunidad educativa, y promueven su participación en actividades sociales, educativas y de formación.</li> <li>- Los procesos desarrollados desde las dimensiones explicitan acciones de inclusión y de equidad de género.</li> <li>- El centro educativo desarrolla planes de formación específica para solucionar problemáticas concretas del entorno escolar con enfoque de derechos humanos.</li> <li>- El centro educativo posee un plan de acción tutorial orientado al acompañamiento cercano y personalizado a docentes, estudiantes y familias, con un enfoque de derechos humanos.</li> <li>- Los centros educativos promueven el compartir solidario e inclusivo cuando en el mismo existen personas con necesidades educativas especiales asociadas o no asociadas a discapacidad.</li> </ul>

## **Textos para el análisis**

- Fe y Alegría (2015). Horizonte Pedagógico Pastoral de Fe y Alegría. Apartado Sistema de Gestión. Mimeo.
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2007) Educación y Promoción Social Comunitaria. En: [http://www.feyalegria.org/images/acrobat/RevistaFyA8\\_11357.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/RevistaFyA8_11357.pdf)
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2013). Las relaciones entre escuela y comunidad un medio para vivir la identidad de Fe y Alegría. En: [http://www.feyalegria.org/archivos/fle/revista\\_Calidad\\_RELACION\\_ESCUE-LA\\_COMUNIDAD.pdf](http://www.feyalegria.org/archivos/fle/revista_Calidad_RELACION_ESCUE-LA_COMUNIDAD.pdf)

## **Textos complementarios**

- Betto, Frei (2003). Alteridad. En Adital: <http://www.adi-tal.com.br/site/noticia2.asp?lang=ES&cod=7063>
- Krichesky , Marcelo (2006) Escuela y comunidad. Desafíos para la educación inclusiva. En: [http://www.redli-gare.org/IMG/pdf/escuela\\_comunidad\\_desafos\\_inclusion\\_krichesky.pdf](http://www.redli-gare.org/IMG/pdf/escuela_comunidad_desafos_inclusion_krichesky.pdf)

## **Actividades para la profundización**

- Revisa la tabla de macroindicadores, detalla cada uno de ellos, reflexiona con tu equipo en qué medida los indicadores están presentes en tu centro educativo.
- Indica en la escala del 1 al 5 qué valor otorgan al indicador según observen su presencia en tu centro educativo.
- Comenten sobre los aspectos o procesos que deben mejorar para fortalecer la dimensión en tu centro educativo.
- Escriban los aspectos o procesos que van a poner en práctica para profundizar o fortalecer la dimensión comunitaria convivencial de tu centro educativo.

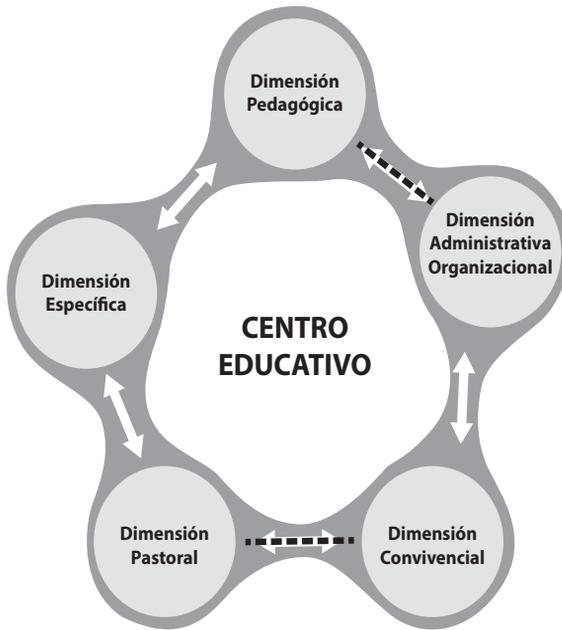
1. Diseña, desarrolla y evalúa una actividad formativa y convivencial, para las familias de los estudiantes.
  - Para ello lo ideal sería poder ofrecer las instalaciones del centro educativo para su realización. Entender esta formación como una oportunidad para mejorar la interrelación escuela-comunidad.
2. Realiza un mapeo de servicios y recursos de la comunidad, es decir del entorno urbano- rural donde se encuentra el centro educativo, les servirá para conocer mejor la misma.
3. Realizar una construcción colectiva del código de convivencia en el centro educativo, reflexionarla y aplicarla en toda la comunidad educativa.

El código de convivencia escolar, proveniente del plan de convivencia a nivel nacional, es un instrumento indispensable para el buen funcionamiento de esta dimensión en la práctica del centro educativo.

### **Notas:**

- H. Dussel (1977). El cara a cara. Introducción a la filosofía de la liberación. En: <http://enriquedussel.com/DVD%20Obras%20Enrique%20Dussel/Textos/14/04pp109-139.pdf>
- Betto, Frei (2003). Alteridad. En Adital: <http://www.adital.com.br/site/noticia2.asp?lang=ES&cod=7063>
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2007) Educación y Promoción Social Comunitaria. En: [http://www.feyalegria.org/images/acrobat/RevistaFyA8\\_11357.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/RevistaFyA8_11357.pdf)

## Dimensiones del sistema de gestión



DIMENSIÓN  
ESPECÍFICA  
DEL  
CONTEXTO

---

## INTRODUCCIÓN

**A**nteriormente el Equipo Directivo estaba conformado por personas que gestionaban 6 dimensiones: pedagógica, pastoral, administrativa, organizativa, convivencial y comunitaria. Estas dimensiones respondieron en su momento a las necesidades percibidas en los centros educativos y abrieron la reflexión sobre la gestión educativa de la educación popular, misma que permitió que tras muchos espacios se defina una estructura que permita vencer algunas dificultades percibidas en nuestro primer esfuerzo por colegiar la gestión:

1. Que al establecer las dimensiones se transmite un arquetipo o modelo, que cierra, de alguna manera, la posibilidad para procesos de innovación y creatividad que han surgido en la práctica de gestión de los centros educativos.
2. Que si bien existían seis dimensiones, unas tenían más carga que otras, o daban espacio para la confusión de procesos llevados en los centros.
3. Que al separar la comunidad y la convivencia se transmitía implícitamente la idea de que la comunidad no incluye al mismo centro educativo, y que la convivencia solo debe existir puertas adentro.

Todas estas reflexiones sugirieron que la gestión de Fe y Alegría, desde la perspectiva de la educación popular, debe ser abierta y equilibrada. De ahí el nuevo esquema propuesto que se denomina "Sistema de Gestión de Fe y Alegría", y que consta de 5 dimensiones, a saber:

- Dimensión Pedagógica
- Dimensión Pastoral
- Dimensión Administrativa
- Dimensión Comunitaria y convivencial
- Dimensión específica del contexto.

Esta última, que comporta una novedad, resulta fundamental en el esquema pues permite la contextualización y por lo tanto la superación de modelos previamente establecidos y ofrecidos cual recetas. Pero ¿de qué se trata esta dimensión? Podría decirse de manera sencilla: de establecer un espacio para la innovación en la gestión.

Muchos centros educativos, poseen dinámicas que marcan una diferencia frente a los otros, por ejemplo, algunos tienen espacios específicos dedicados a la Educación Inclusiva y por ello tienen aulas especiales y personal calificado desde esta perspectiva. La fuerza que esto puede tener sobrepasa lo pedagógico o desborda la posibilidad de una gestión eficiente en este ámbito. Es aquí donde entra la Dimensión específica del contexto que abre la posibilidad de contar con una persona dedicada a gestionar esta dimensión junto a un equipo del centro educativo.

Esta dimensión puede existir como no existir. Todo depende de los procesos existentes en la escuela, y de sus particularidades. En esta guía se busca entender este proceso de contextualización de la escuela, y definir si nuestros centros requieren de una dimensión específica, y en el caso afirmativo, saber cuál sería aquella. Nos guiaremos en la reflexión con lo establecido en el Horizonte Pedagógico Pastoral, como proceso de contextualización.

## Objetivos

- Definir la especificidad de la dimensión específica del contexto en el marco del Sistema de Gestión de Fe y Alegría.
- Posibilitar elementos que permitan definir la especificidad del centro educativo como dimensional.
- Establecer el marco para la definición de los procesos correspondientes a la dimensión específica en cada contexto particular.

## Actividades previas

Junto al Equipo Directivo del Centro Educativo responder a la siguiente pregunta:

- ¿Qué particularidad tiene el contexto en el cual está inserta la escuela?  
(Considerar cuestiones que no sean comunes a otros, por ejemplo, si se habla alguna lengua local)
- ¿Existe en la escuela algún proceso complementario que tenga una importancia significativa y que lo diferencie de otros centros educativos?  
(Por ejemplo, algunos centros tienen explícito el trabajo de educación inclusiva, o son interculturales y bilingües).

## Conceptos y procesos de la dimensión

### 1. *El contexto en nuestro horizonte*

La palabra "contexto" está cargada de significado puesto que hace relación al "mundo de sentido" en el cual los seres humanos desarrollan su actividad. Desde esta perspectiva, cada persona es un ente diverso y posee unas particularidades sociales, económicas y culturales que solo pueden entenderse a la luz del espacio en las cuales aquellas habitan (de ahí que se hable de un contexto micro y un contexto macro)<sup>1</sup>. En la educación esto se vuelve un presupuesto fundamental dado que sin la adecuada comprensión de dichas particularidades, la base desde la cual se educa termina siendo ficticia, por ejemplo, cuando se asume que la educación mejorará con la construcción de aulas circulares y con tecnología de punta, solamente porque en alguna escuela esa estrategia resultó significativa.

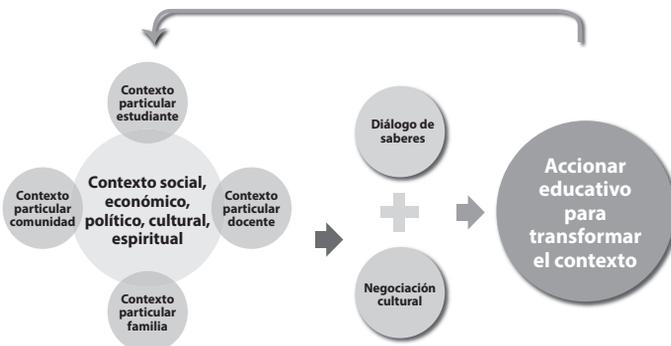
---

<sup>1</sup> Contexto micro como aquel propio de la persona, sus intereses, sus creencias, su situación familiar, económica o cultural. Contexto macro como aquel que circunda a la persona, como la situación de su barrio o más ampliamente de su ciudad y país.

No es posible adaptar experiencias que han dado resultados en otros espacios sin antes haber pasado las mismas por un proceso que se denomina “contextualización”, y que implica la reflexión constante desde y sobre la escuela junto a los actores que forman parte de ella. Es indispensable comprender que “ninguna práctica, ritual, palabra o signo puede comprenderse fuera de su contexto” (Grimson, 2014, p. 2), y la educación no escapa de esta amplia manera de mirar los fenómenos que forman parte de la realidad.

Para Fe y Alegría “el contexto define, limita y direcciona la intención con la cual un centro trabaja”, dado que aquel es el punto de partida, y desde allí asume con radicalidad que “solamente cuando el centro educativo responde a su contexto, a su realidad, a sus intereses, a sus necesidades y desde allí desarrolla estrategias para mejorar y transformar esa realidad, (...) se podrá definir que un centro educativo es de Calidad” (F. I. Fe y Alegría, 2008, p. 5).

Por tal razón para Fe y Alegría Ecuador el contexto puede definirse como la articulación de las particularidades propias de un sujeto con aquellas de su entorno en todos los niveles: político, económico, social, cultural y espiritual. Asumiendo que tal cuestión opera en cada uno de los actores, el contexto implica un acercamiento hermenéutico en el que es tan importante la particularidad del estudiante, como la del docente o el padre de familia y la comunidad, volviendo fundamental el diálogo de saberes y la negociación cultural. Como en una espiral, este contexto necesita ser transformado y ello solo puede hacerse si las especificidades pedagógicas son resultantes del análisis de aquel mismo contexto.



Por lo tanto “la escuela no puede permanecer aislada de la sociedad”, sino que “ha de brindar las herramientas para analizar lo que está sucediendo y además proponer prácticas para mejorarlo” (F. I. Fe y Alegría, 2001a, p. 31). Al ser una red que se encuentra en diversos contextos en el país, Fe y Alegría opta por una escuela integral y humanizadora en la cual no existe cabida para la fragmentación ni la separación de ésta, con la vida y la cultura, de la misma forma en que lo expresan muchos estudios sobre la sociedad:

La educación escolar no debe considerar que “la vida está en otra parte” y que los grandes problemas y asuntos que inciden en la vida de niños y jóvenes no son asunto de las aulas, o que los asuntos de los medios masivos de comunicación, las drogas, el narcotráfico, las bandas y pandillas juveniles, y otro tipo de agrupaciones juveniles, no pasa por la escuela, o que a niños y jóvenes “se les educa para la vida”, como si la vida estuviera en otra parte e iniciara cuando ellos dejan las aulas escolares (Valenzuela, 2009, p. 19).

La pregunta que surge, en el cotidiano de la escuela es ¿cómo lograr definitivamente esta integración entre la vida y la escuela? ¿entre el contexto y las estrategias pedagógicas? Un primer punto a considerar es que cada centro cuenta con un análisis de contexto, resultante de la aplicación del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, cuya metodología ha permitido categorizar la escuela y definir un punto de partida. Sin embargo, el análisis de contexto no es un documento de archivo, sino que es un insumo importante para la permanente contextualización, proceso que en la educación popular es continuo y atañe a todos los estamentos y espacios educativos. La pregunta, más bien, es por la reflexión cotidiana que se hace de la escuela: la educación no es algo que solamente deba hacerse, sino que debe pensarse, sentirse y vincularse.

## 2. La contextualización en nuestro Horizonte

La contextualización surge de procesos de investigación de las realidades y depende mucho de cómo cada centro sienta que puede reflexionar su propia vida en el marco del camino hacia la escuela que queremos y soñamos como transformadora. No hay receta alguna, pero una posibilidad en este sentido puede seguir el siguiente proceso:

1. Detección de nuevas realidades a nivel escolar, local, nacional, global ¿qué acontecimientos cambiantes afectan directa o indi-rectamente la educación?
2. Contraste de las mismas con las particularidades personales (macro-micro) ¿cómo aquellas realidades nos afectan individualmente?
3. Contraste de las realidades con el "análisis de contexto" ¿cómo reinterpretemos los problemas de la escuela?
4. Reflexión orientada a la acción ¿qué nuevas alternativas educativas podemos crear a partir de dichas realidades?



La propuesta puede servir como marco y orientación aunque no siempre nos encontraremos con el tiempo adecuado para contextualizar aspectos micro con dicho esquema. Lo macro puede ser, por ejemplo: ¿dónde debe estar ubicada la biblioteca?, o ¿qué dinámica deben tener los horarios de clase? Lo micro: ¿Cómo deben estar ubicadas las bancas o pintadas las paredes?, y ¿qué materia

se trabaja primero en un día normal de clase? Para ello deben considerarse múltiples cuestiones esenciales: la personalidad del educador y sus intencionalidades, las particularidades del grupo con el que se va a trabajar, los informes de diagnósticos desarrollados, entre otros. La personalidad es importante dado que permite establecer un ambiente en que el educador se sienta libre de trabajar; las intencionalidades, sitúan el espacio y el currículo en relación a unos objetivos; y las particularidades del grupo, con los resultados de diagnósticos iniciales, permiten establecer el orden y la importancia que adquirirán ciertos contenidos y ciertas herramientas intelectuales en el trabajo pedagógico.

Presentamos algunos indicadores que nos permitirán valorar la dimensión específica del contexto.

### **Tabla de macroindicadores dimensión específica del contexto**

<b>Proceso</b>	<b>Componente</b>	<b>Macroindicador</b>
Promoción y desarrollo local	Definición de lo específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro educativo desarrolla un proceso de contextualización que culmina en la definición de particularidades sociales para atender.</li> <li>- El centro educativo define concretamente cuál es su especificidad y destina personas a gestionar la misma.</li> <li>- Existe un coordinador de la dimensión específica que comprende el proceso y que forma parte del equipo directivo.</li> </ul>
	Construcción de los procesos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro educativo define los objetivos generales y específicos de sus procesos particulares, como aporte al desarrollo de la comunidad.</li> <li>- El centro educativo explicita, mediante un proceso coherente, los procesos, acciones y actividades ha desarrollarse según su dimensión específica, en virtud de los objetivos planteados.</li> </ul>

Proceso	Componente	Macroindicador
	Construcción de los procesos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos inherentes a esta dimensión poseen una estructura abierta que permite su adecuación y constante reconstrucción.</li> <li>- El centro educativo contrasta y promueve la investigación de prácticas concretas desarrolladas a partir de sus elementos específicos.</li> <li>- Los diferentes procesos de las dimensiones pedagógica, pastoral, administrativa-organizacional y comunitaria-convivencial se desarrollan de acuerdo a la especificidad del centro educativo.</li> </ul>
	Evaluación de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro educativo evalúa constantemente el impacto de los procesos contextualizados junto a la comunidad de la cual forma parte.</li> <li>- El centro educativo contrasta sus aportes específicos con otras instituciones que desarrollen procesos similares para que los mismos sean constantemente retroalimentados.</li> <li>- El centro educativo sistematiza las prácticas específicas que desarrolla en esta dimensión como aporte a la reflexión educativa y pedagógica</li> </ul>

## **Textos para el análisis**

- Fe y Alegría, Ecuador (2015). **Horizonte Pedagógico Pastoral**. Sistema de Gestión de Fe y Alegría.
- Zabalza, M (2012). **Territorio Cultura y Contextualización Curricular**. Revista INTERACÇÕES, Universidad de Santiago de Compostela. En la URL: [revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/download/1534/1225](http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/download/1534/1225)

## **Actividad para la profundización**

1. Siguiendo el esquema propuesto en la guía, aportando elementos propios, definir si el Centro Educativo posee algún proceso particular como Dimensión Específica del Contexto.
2. Si existe una dimensión específica del contexto ¿Cuál es?
3. Definir los procesos que se gestionan en esa dimensión.

.....

*"...el Sistema de Gestión busca orientar la acción educativa desde la educación popular, definiendo criterios pedagógicos, pastorales, de organización y relación coherentes con las opciones fundamentales del movimiento. El sistema de gestión se basa en dimensiones que conforman la escuela. Comprendemos la dimensión como un aspecto constitutivo de la realidad, aquellas características que un objeto posee y que si las eliminamos dejaría de ser tal. Las dimensiones son los macro aspectos que componen la escuela, los cuales son esenciales y además complementarios."*

.....

ISBN: 978-9942-8580-6-1

