



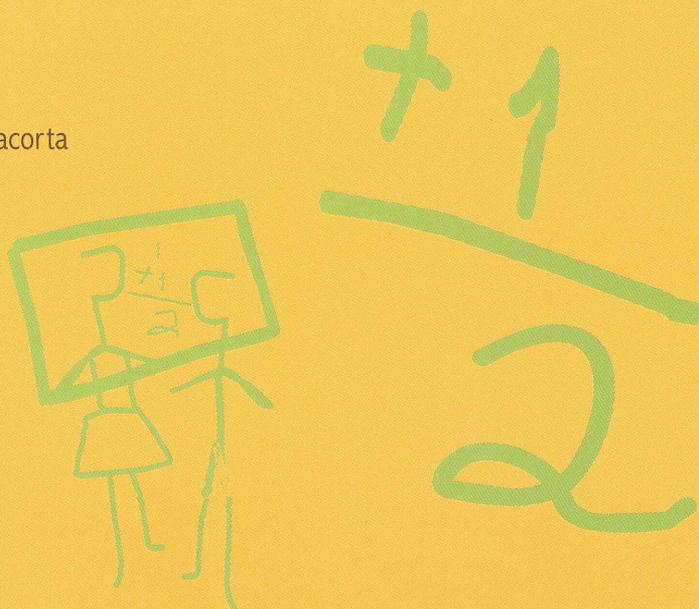
para comprender la
escuela pública

desde sus crisis y posibilidades

Capítulo 8

Editor

Juan Ansión
Ana María Villacorta



Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades

Primera edición, noviembre de 2004

Tiraje, 500 ejemplares

Realizado gracias al apoyo de las siguientes instituciones belgas:

Conseil Interuniversitaire de la Communauté Française de Belgique (CIUF)

Commission de Coopération Universitaire au Développement (CUD)

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2004

Plaza Francia 1164, Lima 1 – Perú

Teléfs.: (51 1) 330-7410, 330-7411

Fax: (51 1) 330-7405

Correo electrónico: feditor@pucp.edu.pe

Portal URL: www.pucp.edu.pe/publicaciones/fondo_ed/

Diseño de cubierta: Ana Lucía Saavedra

Diagramación de interiores: Aída Nagata

*Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente,
sin permiso expreso de los editores.*

ISBN: 9972-42-662-9

Hecho el depósito legal: 1501362004-7167

Impreso en el Perú – Printed in Peru

LIDERAZGO QUE PROMUEVE LIDERAZGOS

Alina Anglas

PRESENTACIÓN

Liderazgo que promueve liderazgos es uno de los hallazgos de investigación que forma parte del análisis cualitativo hecho sobre el modelo de organización y gestión de Fe y Alegría, que intenta mirar en forma holística la organización escolar desde la percepción de los actores, caracterizando el modelo y su respectivo funcionamiento.

Para ello ingresamos a una de las escuelas del movimiento, ubicada en un distrito populoso de Lima. Dicho centro educativo fue creado en 1985 y tiene una población escolar de 1.750 alumnos y alumnas en los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Las observaciones participantes, los grupos focales y las entrevistas recogieron los testimonios de los diferentes actores de la escuela y del movimiento.

El tema del liderazgo asumido por diversas instancias y personas aparece en forma resaltante al caracterizar el modelo, pero como un *liderazgo que promueve otros liderazgos* en la escuela.

La directora es la persona central que propicia la participación activa de los miembros de la comunidad educativa y su liderazgo de la directora es predominante en la institución estudiada. Su preocupación central es formar un equipo de trabajo que la apoye y que ejerza liderazgos en otros espacios del colegio con la visión y lineamientos de Fe y Alegría, y propicie una acción sinérgica dentro de la comunidad educativa que posibilite el logro de los objetivos institucionales.

El presente artículo consta de dos partes: una primera se contextualiza abordando el capítulo de Fe y Alegría en la educación del Perú, definiéndola, caracterizando su rol, así como delineando su modelo de organización y gestión. En un segundo capítulo se desarrolla el tema del liderazgo en Fe y Alegría, analizando el caso de una escuela, donde se hace una mirada rápida del contexto, un esbozo del modelo de organización y gestión, los actores y los liderazgos que ellos asumen en el ámbito educativo.

Fe y Alegría del Perú, como asociación sin fines de lucro, en sus más de 35 años de servicio a la educación peruana ha ofrecido al país una propuesta educativa alternativa en beneficio de los sectores menos favorecidos de la educación pública. A lo largo de su trayectoria, su aporte fundamental lo constituye la construcción de modelos innovadores de gestión educativa que ameritan ser investigados y conocidos, por su innegable valor para el mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país. En el marco de esa tarea va mi compromiso.

1. FE Y ALEGRÍA EN LA EDUCACIÓN DEL PERÚ

¿Qué es Fe y Alegría?

Fe y Alegría se autodefine como un «movimiento de educación popular integral y promoción social», cuya acción se dirige a los sectores empobrecidos y excluidos a fin de potenciar su desarrollo personal y participación social. Tiene una *propuesta educativa con una visión cristiana* de la persona humana y de la sociedad.

Es un *movimiento* porque agrupa a personas en actitud de crecimiento, búsqueda y autocrítica constante, de forma que su trabajo y estructuras organizativas vayan respondiendo de un modo dinámico a las exigencias y retos que les plantean las necesidades humanas.

Es de *educación* porque busca la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que les rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.

Es *popular* porque no solo opta por los sectores más desfavorecidos sino que asume la educación como propuesta pedagógica y política de transformación desde y con las comunidades para formar auténticas personas y ciudadanos democráticos, capaces de construir calidad de vida.

Es *integral* porque entiende la educación en su sentido más amplio, abarcando a la persona en todas sus dimensiones, posibilidades, capacidades y necesidades.

Es de *promoción social* porque ante situaciones de injusticia y necesidades de sujetos concretos se compromete en la búsqueda de caminos para su superación y, desde allí, en la construcción de una sociedad justa, fraterna, democrática, participativa, humana y humanizadora.

Su ideario la define como:

- Una institución católica que parte de la fe en Cristo y en la fraternidad de todos los hombres por ser hijos de un mismo Padre.
- Trabaja con los más pobres siguiendo el ejemplo de Jesucristo.
- Aspira a formar hombres nuevos que sean agentes de cambio capaces de construir un mundo más justo y fraterno.

- Asume su labor pastoral situándose en el campo educativo, porque lo considera lugar privilegiado para forjar «hombres libres», con capacidad de crítica y comprometidos con su comunidad y con el Perú.
- Quiere estar presente en medio del pueblo para compartir sus penas y sus esperanzas, y valorar su cultura y sus experiencias.

Fe y Alegría del Perú es una asociación civil sin fines de lucro, integrante del Movimiento Latinoamericano de Educación Popular fundado a mediados de 1965 por el padre José María Vélaz e impulsado por la orden religiosa Compañía de Jesús con el apoyo de diversas congregaciones religiosas, cuyo propósito es continuar con la obra iniciada en Venezuela: «centros educativos que transformen a las personas y las comunidades en auténticos gestores de su desarrollo», adecuándola íntegramente a la identidad peruana. Luego de Venezuela siguieron Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, El Salvador, Colombia, Nicaragua, Guatemala y Brasil, totalizando diez países en los cuales se concreta esta labor educativa.

¿Cuál es su rol?

En la actualidad la educación peruana atiende aproximadamente a 8 millones de niños y adolescentes en edad escolar. El 85% de ellos está a cargo de la escuela pública y el resto del sector privado.

Fe y Alegría es un proyecto que surge desde la Iglesia a través de un conjunto de congregaciones que, en convenio con el Estado, su aliado estratégico, *están brindando con mística de servicio, desde hace más de 35 años, una educación integral de calidad, en forma masiva y gratuita, a sectores empobrecidos del país, participando de esta manera de la educación pública a través de una gestión privada* (ver gráfico 1).

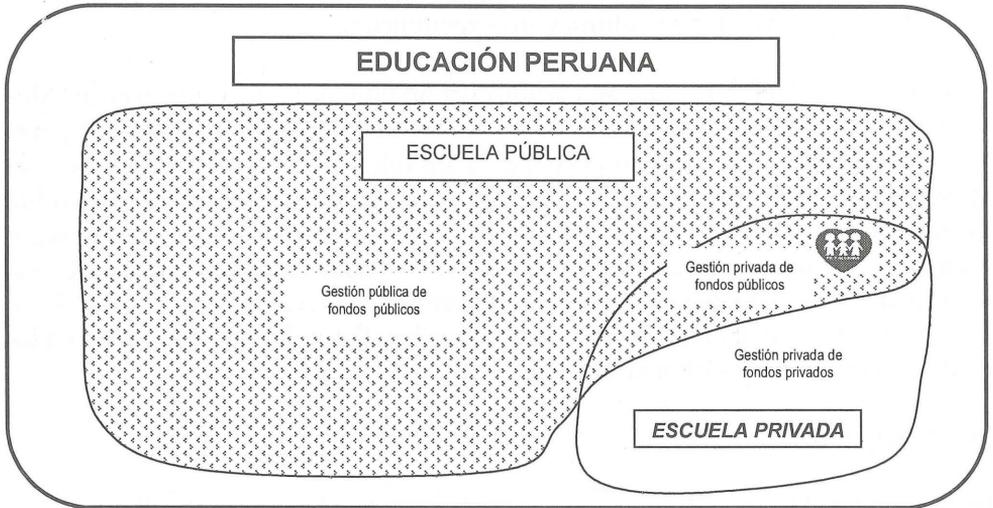
[...] es una *entidad privada*, una asociación civil sin fines de lucro que *junto con el Estado damos educación pública* (DG-MOV. prf. 13).

[...] *educación integral entonces por lo tanto de calidad, idónde está la calidad? en la integralidad* (DG-MOV. prf. 15).

[...] *una propuesta a todo un conjunto de congregaciones de iglesia*, con la finalidad de crear un movimiento motivado por una mística de servicio [...] (Provincial de la Compañía de Jesús en el Perú. Acto académico por los 35 años, 29 de junio del 2001).

[...] *somos educación pública [...] un modelo de gestión privada de los fondos públicos* (Ex DG-MOV. prf. 39).

Gráfico 1
PRESENCIA DE FE Y ALEGRÍA EN LA EDUCACIÓN PERUANA



El Ministerio de Educación, por resolución suprema N° 186-2001-ED del 12 de julio del 2001, la reconoce como una asociación a nivel nacional vinculada al sector Educación del Estado, valorando su aporte.

Al cumplir 35 años de funcionamiento en el Perú (2001), Fe y Alegría da cuenta de que atiende a 68.000 alumnos en 57 centros educativos, 85 escuelas rurales asociadas a cuatro redes, tres mil educadores, 200 religiosas y religiosos de 33 congregaciones, 12 CEO y 186 talleres de educación técnica.

Todo este trabajo siempre ha sido acompañado de la participación activa y decidida por parte de los pobladores y de los padres de familia así como del Estado, a través del Ministerio de Educación. Muchos peruanos apoyaron, y continúan haciéndolo, en la construcción de los centros educativos que, después de conseguir terrenos adecuados, se inicia con el levantamiento de aulas, primero con esteras y luego con material noble, financiadas a través de actividades realizadas por los propios lugareños y padres de familia.

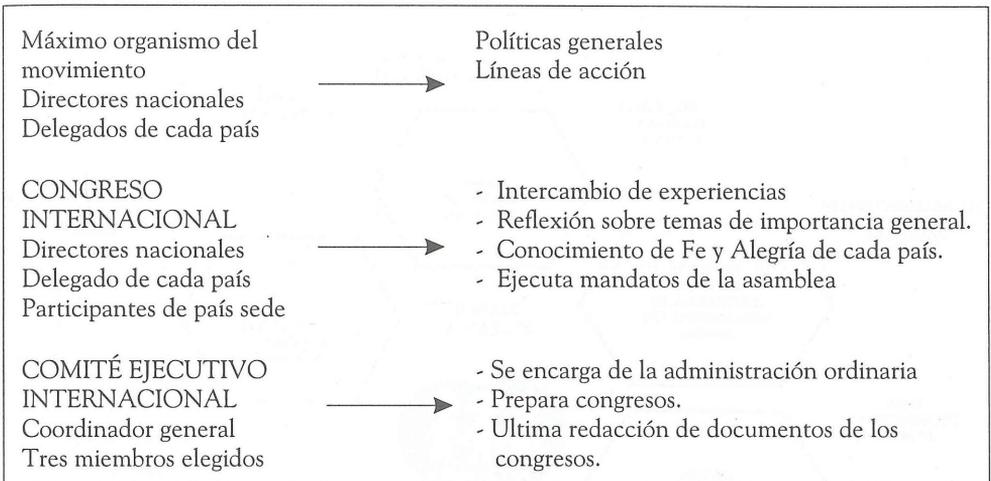
Los esfuerzos son apoyados asimismo mediante la respuesta a campañas como la Telemaratón que se organizaba en años anteriores y, actualmente, la rifa nacional anual. Poco a poco y con mucha paciencia se logró formular un convenio con el Ministerio de Educación para el nombramiento y pago de los profesores. No menos importantes son las donaciones que se reciben desde España, Alemania, Holanda, Italia y la Unión Europea.

¿Cómo es su organización y gestión?

A medida que iban incrementándose los centros educativos en diferentes países, Fe y Alegría se tornó en un movimiento internacional que exigía una mínima organización, que se fue creando poco a poco. Los criterios para dicha organización se encuentran expresados en el ideario y en siguiente esquema:

Gráfico 2
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL MOVIMIENTO DE
FE Y ALEGRÍA INTERNACIONAL

ASAMBLEA GENERAL



En el Perú, el movimiento cuenta con la oficina central que es una instancia de gestión conformada por la asamblea de socios, el director general, el consejo directivo y los diversos departamentos. Uno de los que mantiene mayor cercanía con las escuelas es el departamento pedagógico, vinculado con los centros educativos a través de directores, subdirectores, responsables de educación técnica y responsables del área de pastoral. La conducción de cada colegio es autónoma teniendo en cuenta el ideario y los lineamientos comunes del movimiento.

2. EL LIDERAZGO DE FE Y ALEGRÍA: CASO DE UNA ESCUELA

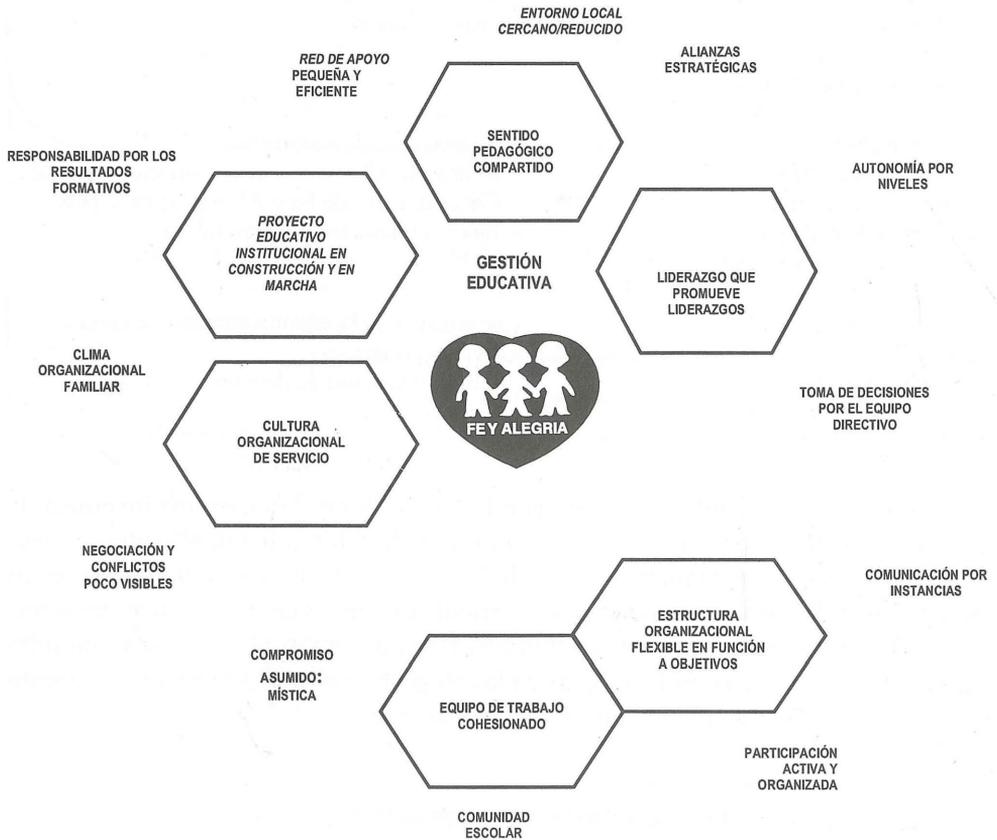
Contexto geográfico: La escuela está ubicada en un centro poblado de un distrito de Lima. La mayoría de sus 40 mil habitantes proviene de la reubicación de invasiones y

es propietaria de su terreno. Las construcciones son de material noble, esteras o triplay y cuentan con los servicios básicos de agua, desagüe y luz.

Contexto socioeconómico: La población es predominantemente joven (el 64% tiene de 0 a 25 años), su nivel educativo es variado con poco analfabetismo. La mayoría de ellos vive en condiciones de pobreza y extrema pobreza.

Contexto institucional: La escuela tiene aproximadamente 17 años de funcionamiento. Actualmente atiende a 1.750 alumnos y alumnas en los tres niveles: inicial, primaria y secundaria.

Gráfico 3
MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



El esquema anterior representa los elementos del modelo de organización y gestión escolar, que fue caracterizado sobre la base de las entrevistas y observaciones realizadas.

Este modelo responde a una organización misionera, donde el estilo religioso de conducción es predominante y se expresa en la estructura, cultura y clima organizacional, así como en otros elementos que se traducen en su proyecto educativo institucional.

Actores

Los actores de la escuela, unidad de estudio, están constituidos por:

- Una directora que es religiosa y que se mantiene desde su fundación.
- Una subdirectora para el nivel primario.
- Una coordinadora para el nivel secundario.
- Dos auxiliares.
- Una secretaria.
- Maestros y maestras.
- Un responsable de OBE, que conforma la plana docente.
- Un responsable del área de pastoral, que es auxiliar de educación.
- Dos guardianes.
- 1.750 alumnos y alumnas.
- 7 ex alumnos que apoyan en el trabajo administrativo y pedagógico del colegio.
- Padres de familia.

En el siguiente cuadro se describen las características, roles y funciones de los actores de la escuela, desde sus propias percepciones.

ACTORES	CARACTERÍSTICAS, ROLES Y FUNCIONES	TESTIMONIOS
DIRECTORA	<p>La persona que asume el liderazgo de la organización, con una propuesta educativa innovadora. Dedicar la mayor parte de su tiempo a la atención de profesores y al trabajo de pastoral con los mismos maestros y alumnos. Adicionalmente realiza las funciones administrativas del cargo.</p>	<p>«[...] la perspectiva distinta educativa que tenía y la impresión mayor no solamente sentirlo en ella sino cómo ella se había encargado de contagiarlo a un grupo de profesores [...]». (AUX. prf. 20)</p> <p>«Mi tiempo está muy, muy dirigido a la atención de profesores y todas las tardes a las reuniones de CVXs de jóvenes y el resto con prioridad a los profesores [...] el resto es a padres de familia [...] profesores y padres de familia son una gran parte de mi tiempo [...] luego documentos de administración, reuniones en la departamental que siempre son inesperadas, te llaman así de la noche a la mañana, la coordinación con Fe y Alegría». (DIR. Prf. 43)</p>
MAESTROS	<p>Son personas muy cercanas a los alumnos, considerados por ellos como sus mejores amigos o sus segundos padres, que se preocupan y están pendientes de ellos en todo lo relacionado con su desarrollo personal.</p>	<p>«[...] eran los mejores amigos de nosotros, la relación que teníamos era de amistad, o sea nunca era que alumno y maestro y solamente en ese nivel, los profesores eran nuestros mejores amigos, eran bien cercanos a nosotros y estaban pendientes de todo lo que nosotros vivíamos, a veces sin necesidad de que se lo comentemos, no sé cómo, pero ellos sabían todo lo que nosotros hacíamos acá y fuera del colegio, era algo que a nosotros siempre nos dejaba sorprendidos». (Ex A. prf. 22)</p>
SUBDIRECTORAS	<p>Se encargan del trabajo administrativo y pedagógico del colegio, así como de mantener las buenas relaciones interpersonales entre sus miembros.</p>	<p>«[...] una subdirectora de primaria y de secundaria en toda la parte de documentación y de pedagogía pero también me ayudan mucho en la parte de buenas relaciones con los profesores, muy buena relación». (DIR.-COL. prf 46)</p> <p>«[...] como subdirectora, no solamente estoy con mi carpeta pedagógica, no, también están viniendo el hablar mal de los chicos, que hay un problema de profesores, que mi esposo me dejó, tal, que mi hijo se enfermó, o ya viene la rifa de Fe y Alegría». (SDS. prf. 29)</p>

continúa...

ACTORES	CARACTERÍSTICAS, ROLES Y FUNCIONES	TESTIMONIOS
ALUMNOS	<p>Son personas con carencias materiales pero afectuosas, participativas y solidarias con sus demás compañeros.</p> <p>Se comprometen con la realización de actividades del colegio.</p>	<p>«[...] los niños con la <i>carencia que tienen</i>, ellos <i>te pueden invitar</i>, los profesores dicen mira: los niños a veces no tienen, pero lo mínimo que traen te invitan, y yo veía eso y a mí me gustaba mucho». (SD-P. prf. 26)</p>
AUXILIARES	<p>Se encargan de la disciplina del colegio pero son personas cercanas y amigables y uno de ellos es parte del equipo directivo.</p>	<p>«[...] nos llamaban la atención, no podíamos jugar con agua hacer algo o conversar porque ya nos estaba llamando la atención. Cuando conocí (al otro auxiliar) empezamos a conversar, nos hicimos patas[...]». (Ex O. prf. 48)</p>
SECRETARIA	<p>Una persona acogedora y trabajadora que apoya mucho el trabajo del colegio. Coordina y facilita el trabajo del colegio.</p>	<p>«[...] secretaria que vale muchísimo, que apoyó en un montón de cosas [...]». (DIR-C. prf. 46)</p> <p>«[...] la primera persona que me recibió fue la señorita que ahorita acaba de salir y lo que siempre recuerdo y me ha quedado grabado y que nunca voy a olvidar es su manera de recibirme, me recibió como si me conociera de años [...]». (MO-P. prf. 17)</p>
GUARDIÁN	<p>Fue padre de familia fundador del colegio, es una persona estricta, responsable, trabajadora. Toma iniciativa en el cuidado del jardín del colegio.</p>	<p>«[...] el guardián también colabora un montón en todo». (DIR-C. prf. 50)</p>

Liderazgo en la escuela

Una característica significativa del colegio es que el liderazgo es asumido por diversas instancias y personas, y se va construyendo para a su vez promover liderazgos, existiendo por tanto diferentes tipos:

El liderazgo de la directora

El liderazgo de la directora y de su equipo directivo es predominante en la institución, siendo reconocida y valorada como la cabeza de la institución, la que le da direccionalidad y quien se ha encargado de entusiasmar, de motivar, de transmitir una propuesta educativa distinta a un grupo de maestros que inicialmente impulsaron el colegio desde su fundación y que han contribuido a concretarla.

[...] me impresionaron mucho fue la *energía de la directora* [...] *la vitalidad que ponía en las cosas, la perspectiva distinta educativa* que tenía y la impresión mayor no solamente sentirlo en ella sino cómo ella se había encargado de contagiarlo a un grupo de profesores, no a todos, no puedo decir todos, pero un buen grupo de profesores se contagió, se ilusionó, vivían de esta vocación de educar, ¿no? (AUX. prf. 20)

[...] *Creo que el liderazgo de la directora, la capacidad de motivación, de entusiasmo, es básico.* (DDP-MOV. prf. 81)

El liderazgo de la directora está definido por características personales de la religiosa, cuyo estilo de conducción es una línea del movimiento; por ejemplo la congregación que asume la conducción del centro educativo vive en la zona, teniendo una cercanía permanente a la comunidad educativa con la que trabaja, contribuye a ejercer un liderazgo que trasciende el ámbito profesional de las personas que están involucradas, sobre todo de docentes y alumnos.

Mucho depende de la capacidad de liderazgo, la capacidad de querer a las personas, la capacidad de atender a las personas que tienen los religiosos, pero yo creo que una de las cosas que también es un factor fundamental aquí es la relación cercana, ir como de acompañante del crecimiento integral de cada uno de los docentes que hay, no solamente una relación profesional. (DDP-MOV. prf. 82)

Uno de los éxitos de lograr también de Fe y Alegría es que los religiosos vivan en la zona, conozcan la realidad, los profesores los vean compartiendo la vida a la directora [...]. (DDP-MOV. prf. 82)

Cuando uno toma contacto con ella, se la percibe una persona muy ejecutiva, amable, que ha desarrollado capacidades de gestión. Los actores de la escuela admirarán la energía, la vitalidad, la fuerza que pone en impulsar, motivar, contagiar a los maestros, alumnos y padres de familia su entusiasmo por los proyectos de innovación que emprende el colegio.

La directora se preocupa mucho en formar un equipo de trabajo que la apoye y que ejerza otros liderazgos en otros espacios del colegio con la visión y lineamientos de Fe y Alegría. Con esta perspectiva ella conforma un equipo de personas cercanas con amplia disponibilidad, de modo que gradualmente pueda ir delegando funciones y responsabilidades que luego supervisará muy de cerca. Los actores del colegio la perciben como una madre y no solo porque sea religiosa, sino porque está junto a ellos. El equipo directivo goza de su amplia confianza y tiene un acompañamiento cercano de parte de ella en su crecimiento personal y profesional.

Ha formado personas, claro y eso es clave, yo creo que los subdirectores son personas de confianza, sí son capaces y con mucha responsabilidad. (DDP-MOV. prf. 96)

[...] leyendo el ideario, los principios yo pienso que *[la directora] refleja ese hacer diario, el trato horizontal, yo nunca me he sentido como que yo tengo a una jefa*, cuando yo voy a reuniones me dicen mi jefa, mi jefa, qué feo, o sino le dicen señora, señorita tal, la ver-

dad que este colegio [la directora] no, la tuteamos no sé, es como no sé, *la vemos como una madre*, más que porque sea religiosa ¿no?, sino por lo que ella nos infunde, pero le decimos madre como un término [...]. (SDS. prf. 23)

[...] [el liderazgo de la directora] *es buena hay delegación de funciones*, hay responsabilidad, tiene claro todo lo que es la visión de Fe y Alegría, la visión, misión, y va caminando hacia eso, yo creo que es buena y *es buena por el clima organizacional que va a generar*, yo creo que no pierde tiempo en lo que es administrativo, en todo lo que es burocrático, es ágil, tiene una forma muy ágil, pero delega, luego después solamente supervisa, la capacidad de liderazgo de la directora apoya mucho. (DDP-MOV. prf. 95)

Cabe resaltar que la influencia del liderazgo de la directora no es solo en maestros y alumnos, sino en padres de familia, quienes reconocen su autoridad. Muestra mucha habilidad para motivar e involucrar a los padres de familia en el logro de objetivos institucionales, tales como la construcción y mantenimiento del colegio.

[...] [la directora] *tiene mucha muñeca para jugar con los padres* en ese sentido o sea, *nos organizamos bien y el colegio va a estar mejor*, si nos organizamos bien sus hijos tendrán un colegio mejor, sí, claro con el juego este, el colegio rápidamente creció porque los padres, pues vaciaron ese cerro, el cerro que tenemos enfrente. (AUX. prf. 46)

El liderazgo del equipo directivo

El equipo directivo lo constituyen las personas de confianza de la directora: las dos subdirectoras, el responsable de pastoral y el responsable de técnica. Son personas que tienen una formación cristiana bastante sólida, involucradas directa o indirectamente en la pastoral del colegio. Ellos se han encargado esencialmente de la elaboración del proyecto de desarrollo institucional y de animar y motivar a los maestros y alumnos en una relación cercana.

Los profesores, las *dos subdirectoras* son también muy buenas, las dos [...] una subdirectora de primaria y de secundaria en toda la parte de documentación y de pedagogía, pero también me ayudan mucho en la parte de buenas relaciones con los profesores, muy buena relación [...]. (DIR. prf. 45 y 46)

El liderazgo de los maestros

Los maestros son reconocidos como el cuerpo de la institución, sin ellos no sería posible la concreción de la propuesta educativa. Juegan un rol preponderante en el trabajo con los alumnos, ejerciendo liderazgo como maestros, amigos y segundos padres, que no solo se preocupan por el desempeño académico sino por la formación integral de sus alumnos.

[...] *se debe a la dirección y a los profesores*, a los dos lados, si no funciona o sea, *hay una propuesta construida, hay un convencimiento total de los profesores*, no solo de la di-

rectora y entonces eso ha construido una propuesta y esa propuesta sí es normativa [...]. (DG-MOV. prf. 75)

[...] *tiene una cabeza de hecho*, pero esa cabeza no sería nada si el cuerpo no estuviera contagiado, no hubiera despertado, no sería nada de verdad, yo esto sí lo reconozco un montón, lo que más se ha logrado en el colegio. (AUX. prf. 23)

El liderazgo de los alumnos y ex alumnos

Este liderazgo es asumido por un determinado número de adolescentes que surge a partir del trabajo de pastoral (CVX), quienes como parte de la acción social que desempeñan realizan actividades de solidaridad con sus compañeros de grados inferiores, haciéndoles nivelación de los cursos, enseñándoles catequesis infantil, etc. También estos adolescentes realizan trabajo comunitario, con tareas de rehabilitación a niños Dawn, cine club, teatro o catequesis juvenil en la parroquia de la comunidad.

En las actividades que desarrollan siempre están acompañados por un adulto, que en la mayoría de los casos es miembro del equipo directivo o profesor del colegio.

Otros directores están preocupados por lo académico, y *este colegio* también está preocupado por lo académico, lo que pasa es que *está integrado todo* y se aprovechan los espacios y los tiempos libres, dando formación de personalidades, es cierto que en otros colegios tú ves muchachos y muchachas con gran [actividad], pero acá esto es muy consciente, muy logrados y esta integralidad. (Ex DG-MOV. prf. 60)

3. ALGUNAS CONCLUSIONES

- Fe y Alegría es una organización misionera cuyo objetivo central es la formación integral de la persona, con énfasis en los valores cristianos.
- La directora, reconocida y valorada como la cabeza de la institución, imprime su estilo religioso en la gestión del centro educativo, siendo una de las principales protagonistas del proyecto educativo.
- Liderazgos asumidos por la directora y su equipo directivo son predominantes en la institución pero, a su vez, generan liderazgos en los profesores, alumnos y ex alumnos.
- El equipo directivo lo constituyen las personas de confianza de la directora, quienes participan en la toma de decisiones del colegio y están encargadas de animar y motivar a los maestros y alumnos, en una relación cercana.
- Los maestros son reconocidos como el cuerpo de la institución. Ellos juegan un rol preponderante en el trabajo con los alumnos, ejerciendo liderazgo como maestros y segundos padres, preocupándose por su formación integral.
- El liderazgo de los alumnos y/o ex alumnos es asumido por un determinado número de adolescentes que surge a partir del trabajo de pastoral (CVX) que-

nes, como parte de la acción social que desempeñan, realizan actividades de solidaridad y de proyección comunitaria con sus compañeros de otros grados.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE BAZTÁN, A.

1995 *Etnografía: Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Marcombo.

ANSIÓN, J., A. LAZARTE y S. MATOS *et al.*

1998 *Educación: La mejor herencia*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

BASTOS, A.

1981 *El pensamiento de José María Vélaz S.J.* Caracas: Fe y Alegría.

CADE XXXVIII

2001 «Perú: ¿en qué país queremos vivir? La apuesta por la educación y la cultura». Lima: IPAE.

CODINA, G., S.J.

1997 *Tendencias educativas actuales significativas para la educación popular de Fe y Alegría*. Roma.

FE Y ALEGRÍA, ASOCIACIÓN

1995 *Fe y Alegría: 40 años de educación popular*. Madrid.

FE Y ALEGRÍA INTERNACIONAL, FEDERACIÓN

1999 *De la chispa al incendio. La historia y las historias de Fe y Alegría*. Caracas.

FE Y ALEGRÍA, PERÚ

s.f. *Planificación estratégica 2000 al 2005*. Lima.

1997 *Historia de Fe y Alegría: 31 años en el Perú*. Lima.

FE Y ALEGRÍA, VENEZUELA

1999 *Las religiosas en Fe y Alegría*. Caracas.

FLORES GARCÍA RADA, J.

1998 *El comportamiento en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

GÓMEZ DACAL, G.

1996 *Curso de organización escolar y general*. Madrid: Escuela Española.

GREGORIO, A. de, J. Elzo *et al.*

1997 *Educación en valores*. Madrid: PPC.

HERAS MONTOYA, L.

1997 *Comprender el espacio educativo*. Madrid: Aljibe.

IGUÍÑIZ, M. y C. DUEÑAS

1998 *Dos miradas a la gestión de la escuela pública*. Lima: Tarea.

IVANCEVICH, J., P. LORENZI, S. SKINNER y P. CROSBY

1996 *Gestión, calidad y competitividad*, tomos I y II. Madrid: Irwin.

KOTH DE PAREDES, M.

1996 *Estrategias para la gestión educativa*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.

MARQUÍNEZ, I., S.J.

1987 *¿Cómo nació Fe y Alegría? 1955-1980*. Caracas: Fe y Alegría.

NARCEA, Ediciones

1995 *Educación en valores: Diseño de un eje transversal*. Madrid: Narcea.

ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M.

1995 *La nueva gestión de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

PETRICK, J.A. y D. FURR

1996 *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE.

RIVERO, J.

2000 *Educación y exclusión en América Latina: Reformas en tiempos de globalización*. Lima: Tarea-CIPAE.

SÁNCHEZ MORENO, G. y H. DÍAZ

1997 *Gestión educativa*. Lima: Foro Educativo.

SERVAT POBLETE, B.

1995 *Gestión de recursos humanos en centros educativos*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

SWOPE, L., S.J. y M. LATORRE G.

1998 *Comunidades educativas donde termina el asfalto: Escuelas Fe y Alegría en América Latina*. Santiago de Chile: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE).

TORRE, S. de la.

1998 *Cómo innovar en los centros educativos*. Madrid: Escuela Española.

WERTHER, W. y K. DAVIS

1991 *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.