

UNA EXPERIENCIA DE CAPACITACION-INVESTIGACION  
A DOCENTES COORDINADORES DE PRONOEI  
DEL CALLAO

*Carmen R. Coloma M.*

1. ANTECEDENTES

En 1983 la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú conjuntamente con la Fundación de Investigaciones Educativas High Scope, inició un Proyecto de Capacitación a personal no profesional en servicio. Esta experiencia piloto que se realizó en 5 programas no escolarizados de Educación Inicial de sectores urbano marginales de Lima y Callao, permitió validar un modelo de capacitación que tiene principios y estrategias muy particulares y cuyos resultados están relacionados con el mejoramiento de la calidad de servicios educativos, el desempeño de animadoras y la participación de la comunidad, lo cual ha propiciado su extensión a otros sectores y niveles.

Es así que durante el período 1988-1989 con el apoyo de ACIDI-Universidad de Winnipeg se extendió el proyecto capacitando a todas las docentes coordinadoras de los PRONOEI del Callao, quienes al tener información de los beneficios obtenidos en la experiencia piloto habían solicitado participar en él.

Las docentes coordinadoras a su vez se encargarían de capacitar a las animadoras cumpliendo un efecto multiplicador.

## 2. LOS PROGRAMAS NO ESCOLARIZADOS DE EDUCACION INICIAL DEL CALLAO

Nuestro foco de intervención son los PRONOEI que como bien sabemos es una alternativa educacional al sistema formal de Educación Inicial, destinada a ampliar la cobertura de atención a los niños de 3 a 6 años, en el que participan personas de la comunidad que realizan un servicio social voluntario, apoyado, asesorado y supervisado por personal docente.

Estos programas pertenecen desde 1972 al Sector de Educación, que a través de sus especialistas los organizan, "quienes no siempre suficientemente informados desconocen sus lineamientos técnico-pedagógicos y los tratan como parte del sistema formal exigiendo de ellos las mismas condiciones que a los jardines quedando como única diferencia que la atención de los niños no está en manos de un profesional sino de una persona de la comunidad que ahora es elegida por el Sector y ya no por la comunidad"<sup>1</sup>.

Los usuarios directos fueron 18 docentes coordinadoras (DC); se intervino sólo directamente en 4 PRONOEI por DC, sin embargo por efecto multiplicador de este modelo de capacitación - investigación se beneficiaron 134 animadoras y por lo tanto 3200 niños.

Las animadoras por lo general son jóvenes de la zona que tienen estudios secundarios, reciben asesoría y capacitación de parte de las Docentes Coordinadoras.

Los PRONOEI del Callao que han participado en el Proyecto están ubicados en su totalidad en zonas marginales sean éstas pueblos jóvenes o zonas populares de los distritos del Callao, Ventanilla, La Perla, Carmen de la Legua y Bellavista.

---

1. Proyecto Nuestros Niños y la Comunidad, Resultados de la 1º Etapa Callao USE'S Nº 16 y 17 1990 CISE PUC.

La zona en que se encuentran, se caracteriza por tener algunas viviendas de ladrillo y cemento, pero la mayoría de estos grupos tienen viviendas de material mixto como esteras, plásticos, cartón, lata y madera, siendo muy rústicas y precarias, no ofreciendo seguridad ni condiciones de vida higiénicas.

Algunos de estos sectores tienen fácil acceso a las zonas urbanas y rápida comunicación con otras áreas. Sin embargo, hay comunidades muy distantes y aisladas como aquellas que pertenecen a Villa de los Reyes, Hijos de Ventanilla, entre otras, que tienen grandes dificultades para contar con líneas de transporte siendo necesario realizar largas caminatas para llegar a ellas.

Respecto a los datos poblacionales de estos asentamientos humanos no se tiene referencia ni conocimiento exacto de ellos, desconociéndose en muchos casos el número de niños menores de 6 años. Sin embargo, es evidente la presencia de inmigrantes de la costa norte y de la sierra del país.

Esta confluencia de grupos de diversas zonas origina en algunos casos un acentuado regionalismo que dificulta la integración de la comunidad y en otros produce un nuevo mestizaje cultural.

Respecto a los servicios de salud, la mayoría de estas comunidades cuenta con centros de salud o postas médicas, aunque muy pocos pobladores conocen sus actividades. Las huelgas frecuentes del Sector Salud durante el desarrollo del Proyecto, impidieron que se brinde un servicio efectivo.

En cuanto a los programas, éstos funcionan en locales prestados por algún miembro de la comunidad, por las parroquias, en colegios o en casas de las animadoras. El espacio donde funcionan es generalmente reducido impidiendo una adecuada organización de áreas de trabajo para los niños.

El mobiliario de estos programas por lo general no corresponde a las características de los niños ni a las actividades propias del programa, o resulta insuficiente para el número de niños. Es frecuente el uso de bancas largas, mesas altas, tableros sobre rampas y en algunos casos se utilizan ladrillos como asiento para los niños.

El material educativo de los programas es reducido y poco variado. Hay casos en que el material es prestado por la USE, pero resulta ser insuficiente para el número de niños y a veces es incompleto.

El mantenimiento del mismo resulta difícil puesto que no se cuenta con recursos económicos para completar piezas perdidas o deterioradas.

Las actividades que se realizan con los niños se caracterizan por ser muy dirigidas y aún cuando se cuenta con una programación, ésta no se cumple por falta de comprensión de los objetivos por parte de las animadoras.

Las actividades artísticas se usan como entretenimiento y cuando no se tiene claro qué hacer, son pocas las oportunidades que tiene el niño para explorar, experimentar, crear y ser espontáneo. Se tiende a limitar y dirigir la conducta de los niños con fines de orden y de cumplimiento de lo programado, aunque muchas veces las actividades no se ajustan al objetivo.

Las actividades que se dirigen a los padres de familia por lo general son de tipo informativo centrándose en los avances de los niños; también se realizan reuniones con el objeto de solicitar apoyo ya sea de tipo económico o material.

Las animadoras por lo general son jóvenes cuya edad promedio es de 26 años, nacidas en Lima o Callao aunque casi el 80% son hijas de migrantes.

En cuanto al grado de instrucción la mayoría de ellas manifiesta haber concluido la educación secundaria (63%) apreciándose un alto número que ha seguido estudios técnicos superiores. Es notable el afán de superación y de seguir estudiando; revelando que las posibilidades de trabajo remunerado para quienes concluyen la secundaria es limitado, casi nulo y por otro lado, que ser animadora es una forma de tener ocupación mientras se estudia.

Con respecto al tiempo de servicio es evidente observar que aquellas que tienen mayor experiencia docente muestran mejor

desempeño, pero igualmente es notorio que la labor de animadora es eventual y posiblemente un trampolín para alcanzar mejores condiciones de trabajo o un pasatiempo para conseguir una mejor labor que les permita mejorar sus ingresos. Las animadoras usualmente reciben el 50% del sueldo mínimo vital S/. 13.00 incluyendo gastos de movilidad.

Para su desempeño en aula, las animadoras por lo general han recibido capacitaciones organizadas por entidades estatales, que se caracterizan por ser sumamente teóricas, inadecuadas a la realidad de los PRONOEI y ajenas a las necesidades de las animadoras. Se hace uso de métodos expositivos y dirigidos con excesivo control por parte de los organizadores. El trato que reciben es impersonal y muchas veces, considerando que los talleres o conferencias se hacían conjuntamente con profesores titulados y directores de centros de Inicial, las animadoras se sienten disminuidas y marginadas.

Asimismo, las animadoras refieren que la supervisión que recibían por parte de las DC se hacía sin tener un enfoque claro, en forma sorpresiva, puesto que el fin era detectar deficiencias, se centraba en la revisión de documentos, demostrando poco interés en las actividades y en la relación con los niños.

Las Docentes Coordinadoras son profesoras que tienen entre 25 y 30 años nacidas por lo general en Lima/Callao, aunque todas revelan antecedentes migratorios.

Más del 50% de las Docentes Coordinadoras son solteras, todas revelan haber sido preparadas para trabajar en jardines de zonas urbanas. Por lo que las capacitaciones que desarrollan para sus animadoras tienen las mismas características de las que ellas recibieron: sumamente teóricas, ajenas a la realidad del medio urbano marginal y realizadas por profesionales invitados muchas veces sin experiencia en la zona. Por lo que se observa incoherencia entre lo técnico y lo práctico.

### 3. OBJETIVO GENERAL Y ESTRATEGIA DE TRABAJO

Nuestro objetivo central en el Proyecto Nuestros Niños y la Comunidad en su fase 1-Callao, ha sido mejorar la calidad de los servicios educativos en los PRONOEI, articulando la acción educativa

con otros niveles y sectores movilizando recursos y potencialidades de la comunidad de las docentes y agentes educativos comunitarios.

Con el fin de alcanzar los objetivos y las metas trazadas se propuso las siguientes estrategias:

- a. Acciones de Capacitación, dirigidas a las docentes coordinadoras, de carácter intensivo durante los periodos vacacionales de marzo y agosto, con duración de una semana y permanente una vez cada mes.

Se incluye también, un taller de materiales dirigido a las docentes coordinadoras y a las animadoras.

- b. Conjunción de esfuerzos intersectoriales, que supone la coordinación permanente con los sectores de Salud, Agricultura y con la Municipalidad, así como con las instituciones que puedan colaborar con el proyecto, a fin de poder realizar acciones que beneficien a los niños: salud y nutrición, de mejoramiento de infraestructura, de recursos, entre otros. También supone coordinación con dirigencias comunales y Clubes de Madres y Cocinas Populares.
- c. Preparación, adecuación y entrega de materiales, para las acciones de difusión, capacitación y adecuación curricular. Que sean accesibles a la animadora proponiéndose no sólo elaborar materiales sino proporcionar a las docentes coordinadoras elementos básicos para la producción de sus propios materiales.
- d. Organización e implementación del Centro de Recursos, conformado por una biblioteca básica para las docentes con libros de consulta, un taller básico de carpintería para la elaboración de juguetes educativos y un módulo de audiovisuales que apoye la capacitación así como el trabajo con padres de familia.

#### 4. METODOLOGIA

La metodología que se propone es dinámica y participativa orientada al desarrollo autónomo y autosostenido de las personas, evitando la dependencia, el autoritarismo y el asistencialismo.

Se busca con esta metodología el desarrollo de sus potencialidades creativas, el apoyo a sus iniciativas y el respeto a las características culturales de cada grupo humano y de cada comunidad local.

Se trata de desarrollar la capacidad de analizar su situación, identificar sus propios problemas, establecer prioridades, estudiar alternativas y tomar decisiones acerca de las estrategias más adecuadas propiciando un trabajo conjunto.

Los principios básicos de esta metodología son:

- a. Considerar que la capacitación implica cambio de perspectivas de los participantes y que este proceso toma tiempo. Se inicia con el reconocimiento de que hay problemas, que requiere de la adopción de una alternativa, un compromiso de hacer el cambio y que luego de ponerlo en práctica se trata de asegurarlo y considerarlo como algo natural.
- b. Los programas educativos son un sistema cultural, donde se da una compleja red de interacciones, y se ponen en funcionamiento una serie de normas tanto implícitas como explícitas que generan ciertos marcos de trabajo. De ahí que la capacitación lo que busca es cambiar los marcos de trabajo.
- c. La capacitación es más eficaz cuando se basa en el proceso de reflexión-negociación, es decir, más que técnicas de capacitación es una actitud que debe mantenerse durante todo el proceso de capacitación. Supone la capacidad de individuo para identificar sus propios problemas de trabajo frente a los cuales asume el compromiso de cambiar. Aquí se considera un criterio técnico donde el proceso de capacitación empieza con aspectos concretos, un criterio político dando respuestas a necesidades del grupo y un criterio ético pues es el mismo grupo quien decide el cambio.
- d. El capacitador es un agente de cambio, cuya función no es transmitir información, sino que es buscar consensos de trabajo, motivar la autoindependencia y la autorrenovación sintiéndose parte del sistema donde se trabaja.

## 5. TECNICAS DE CAPACITACION

En las sesiones de capacitación se utiliza diversas técnicas de trabajo acordes con estos planteamientos, que fomentan la participación y el trabajo de equipo. Se ponen en práctica actividades vivenciales, títeres, juegos, demostraciones, audiovisuales, además de la exposición.

El proceso de cada sesión es el siguiente:

- a. Lectura de agenda
  - b. Análisis/reflexión del tema
  - c. Presentación de ideas principales
  - d. Aplicación
  - e. Acuerdos de la sesión
  - f. Evaluación de la sesión
- 
- a. Lectura de la agenda; es la actividad que tiene el propósito de presentar los objetivos de la sesión y reajustar la agenda de acuerdo a las expectativas de los participantes. Es la etapa en que capacitadores y participantes acuerdan metas y confrontan ideas relativas al tema a tratar.
  - b. Análisis/reflexión del tema; mediante una actividad/audiovisual o juego se trata de recoger información diagnóstica del grupo en relación al tema, involucra a los participantes motivándolos a identificar sus problemas y necesidades, ya que los afecta emocionalmente, generando mayor disposición para aceptar una información que contribuya a superar la problemática vivenciada llegando a crear la necesidad de cambio.
  - c. Presentación de ideas principales; en esta etapa no sólo se responde a criterios de orden técnico, donde se presenta información acerca del tema o aspecto a tratarse sino también a razones éticas puesto que la información que se brinda permite una negociación del cambio de acuerdo a las condiciones en que se trabaja.
  - d. Aplicación de la información; es el momento en que mediante un trabajo grupal se trata de constatar el grado de asimilación

y comprensión de la información presentada, así como su grado de operatividad en el aspecto práctico. Se recurre a casos, juegos, situaciones hipotéticas tomadas de la realidad concreta, en las que el participante aplica la nueva información para encontrar una alternativa de solución.

- e. Acuerdos; es la etapa en la que se produce la “negociación” e implica el compromiso del participante en los cambios que se van a realizar. El participante decide lo que va a hacer de acuerdo a sus posibilidades y recursos.
- f. Evaluación; es el momento en que se recoge información respecto al desarrollo de la sesión. Se refiere a los objetivos propuestos, claridad de la información, respuesta a expectativas y necesidades, utilidad y sugerencia para el futuro.

## 6. EVALUACION, SUPERVISION Y SEGUIMIENTO

La evaluación se ha caracterizado por ser de tipo etnográfico, participativa, eminentemente formativa y en estrecha relación con las actividades de capacitación, a tal punto que la consideramos como parte del proceso mismo de capacitación.

El enfoque etnográfico se ha dado en la medida de que se ha tratado de particularizar cada programa identificando sus características, recursos, problemas y las interacciones de sus miembros, procurando comprender la perspectiva personal de cada uno de ellos, tratando de ir más allá de lo aparente y observable, analizando el fenómeno desde diferentes perspectivas en un proceso de triangulación.

Ha sido participativa pues si bien ha estado bajo la responsabilidad del equipo de la Universidad, ha involucrado tanto a las docentes coordinadoras como a las animadoras en un proceso que va desde la observación de aspectos concretos a la aplicación de encuestas, entrevistas, como a la elaboración de informes. En tal sentido, ha contribuido a la elaboración de perfiles reales de los niños, animadoras y de los padres de familia. Así mismo, las docentes coordinadoras participan en la realización de sus propios perfiles de salida (ideales).

La aplicación permanente de una evaluación formativa vincula de manera muy estrecha la capacitación con la evaluación-supervisión, puesto que los acuerdos obtenidos después de cada capacitación son la base de la evaluación formativa y el sustento de la retroalimentación. Asimismo, los problemas detectados durante las visitas de seguimiento son a su vez base de los temas y problemas que se enfocan en las sesiones de capacitación

El proceso de recolección de información ha partido de enfoques claros, sin hipótesis fijas ni predeterminadas pues éstas surgen en el proceso mismo, lo cual permite ampliar los datos obtenidos y encontrar explicación a los diferentes fenómenos, dándose así la posibilidad de identificar los marcos de trabajo de cada grupo.

El hecho de considerar las particularidades de cada programa y reconocer formas diferentes de interpretar los hechos estaría demostrando el respeto de la evolución, a los principios base de nuestra propuesta de trabajo.

#### **6.1. TIPOS DE EVALUACION: Interna y Externa**

1. **La evaluación interna está íntegramente ligada a los momentos de planificación, ejecución y seguimiento. Tiene 3 momentos:**
  - a. ***Evaluación de entrada:*** Referida a la información diagnóstica de cada programa y de sus miembros con el fin de establecer la línea base y los perfiles reales. Sin embargo, esta información se va enriqueciendo en el proceso. Se recogen datos de los programas, contexto social, local, equipamiento, actividades con niños, características de trabajo de las animadoras y de los padres de familia. Todo esto se tiene en cuenta en el momento de determinación de variables e indicadores que se hace al inicio con las mismas docentes coordinadoras.
  - b. ***Evaluación de proceso o formativa:*** Está constituida por las verificaciones permanentes que se van haciendo en las acciones de supervisión y seguimiento, de cada una de las actividades de capacitación, se trata de averiguar las causas, brindar apoyo, de hacer demostraciones o asesorías

a fin de facilitar los cambios. Se registra la información por cada docente logrando así tener datos de sus avances.

c. *Evaluación final:* Se realiza a fin de comprobar los logros, comparando la línea base con los datos obtenidos al terminar el proyecto.

2. La evaluación externa se realiza al finalizar las acciones de capacitación, para verificar el impacto; está a cargo de la entidad asesora: Universidad de Winnipeg-Canadá.

## 7. RESULTADOS

Se ha obtenido resultados positivos importantes y en diversos aspectos, vamos a sintetizarlos señalando lo siguiente:

1. Se ha probado la aplicabilidad y efectividad del modelo de capacitación utilizado con docentes coordinadoras, demostrando la transferencia de esta tecnología que eleva la calidad de los PRONOEI.
2. Las Docentes Coordinadoras al terminar el Proyecto han demostrado dominio en alto grado en la aplicación de las estrategias y técnicas de capacitación, lo que les ha permitido asumir su rol con responsabilidad y confianza.
3. Las docentes reconocen y ejecutan la supervisión ya no como una actividad fiscalizadora aislada de la capacitación, sino como asesoría y ayuda a las animadoras.
4. Hay cambios positivos en la autoimagen y autoestima tanto en las docentes como en las animadoras.
5. Los padres de familia y la comunidad muestran mayor disposición para desarrollar actividades concretas relacionadas con arreglos de locales, equipamiento, elaboración y donación de materiales, acciones de salud y preparación de alimentos.
6. En la mayoría de los programas las animadoras cumplen con el horario estipulado y organizan mejor su trabajo con los niños realizando variedad de actividades que responden a objetivos

programados, y orientados hacia el desarrollo de habilidades de los niños más que al aprendizaje de contenidos.

7. A nivel de acciones en el aula, las animadoras han mejorado sus criterios para la organización del espacio logrando aprovechar espacios reducidos e implementando áreas de juego, trabajo.

#### 8. DIFICULTADES

— Los aspectos administrativos no cumplidos en su oportunidad (demora de nombramientos, contratos, pagos) afectan negativamente al personal y en la calidad educativa.

— El cambio frecuente de especialistas dificulta una comprensión clara de las actividades en los PRONOEI

— La poca importancia que brindan las instituciones administrativas del sector impide un trabajo efectivo.

— Falta de apoyo para la organización de los Centros de Recursos.

— Poca importancia a informes que presentan las DC.

— Falta de promoción de los PRONOEI que difunda sus acciones y facilite la coordinación con otros sectores e instituciones.