

# LA GRAN AVENTURA DE LEER Y ESCRIBIR: UNA EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN DE DOCENTES EN EJERCICIO, DENTRO DEL MARCO DE LA INVESTIGACION ACCION

**Ponencia presentada en el Seminario Internacional  
“Perspectivas y propuestas para el desarrollo magisterial”,  
realizado en Lima durante el 8, 9 y 10 de septiembre de 1999**

Germán Mariño S.<sup>1</sup>  
I.C.B.F / CERLALC Bogotá  
Colombia



*La Gran Aventura de Leer y Escribir: Una Experiencia de Capacitación de Docentes en Ejercicio, dentro del marco de la Investigación - Acción por [German Mariño](#) se encuentra bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco 3.0 Unported](#).*

## CONTEXTUALIZACIÓN

El programa LA GRAN AVENTURA DE LEER Y ESCRIBIR, es un trabajo de capacitación docente muy particular.

En primer lugar, sus profesores son realmente agentes educativos que laboran en proyectos de educación no formal. En segundo lugar, son educadores populares que en promedio no alcanzan el séptimo grado de escolaridad, cursado, además, hace muchos años (entre 10 y 20).

De todos modos, de manera similar a como el programa se ha enriquecido de los planteamientos y experiencias de la pedagogía formal, creemos posible que estos resulten sugestivos para la escuela.

---

<sup>1</sup> Aunque mi trabajo básico lo realizo con una ONG llamada Dimensión Educativa, esta actividad fue adelantada con el ICBF / CERLALC, en calidad de consultor permanente; estuve involucrado en él desde sus inicios siendo su diseñador y coordinador pedagógico. En él intervinieron, tanto para ejecutarlo como para enriquecerlo más de un centenar de personas, siendo sus más inmediatos y entusiastas colaboradores generales Elsa Galán (ICBF) y Luis Fernando Sarmiento (CERLALC).

El programa se llevó a cabo entre 1993 y 1998 y estuvo coordinado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (entidad estatal) y el CERLALC (Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe).

Los agentes educativos del programa están representados en su gran mayoría por Madres Comunitarias, las cuales son mujeres de la comunidad que tienen a su cargo durante todo el día, dentro de su casa<sup>2</sup>, a cerca de 15 niños menores de 5 años que viven en el vecindario.<sup>3</sup>

Otro grupo numeroso de participantes se encuentra dentro de la Madres FAMI, las cuales capacitan a las madres gestantes y lactantes de la comunidad. También en el programa participan Madres Sustitutas, que acogen dentro de su hogar de 5 a 10 niños que requieren protección especial.

Finalmente, en un porcentaje mucho menor, se encuentran los Educadores Familiares, los Promotores de Clubes Juveniles y los Educadores de Centros de Reeduación, cobijando dentro del proyecto representantes de todas las gamas de educadores que tiene a cargo el I.C.B.F. en sus tres subdirecciones.

El programa ha abarcado cerca de 15.000 agentes educativos, ubicados en 54 ciudades y poblaciones distribuidas prácticamente en todo el país<sup>4</sup>. Aunque el número cobijado es en sí grande, en una de sus fases, a través de la estrategia de multiplicación, ha llegado entre Padres de Familia y vecinos a alcanzar una cifra cercana a las 50.000 personas.

## **OBJETIVOS**

### **Generales**

El programa se propone, apoyado en el desarrollo de las habilidades de lectura y escritura e inscrito dentro de una perspectiva de Investigación Acción, cualificar las prácticas educativas de los distintos agentes

---

<sup>2</sup> El I.C.B.F., presta un dinero y una asesoría arquitectónica para adelantar las respectivas adecuaciones a las casas.

<sup>3</sup> En 1999 el programa de Madres Comunitarias tenía en todo el país cerca de 120.000 Madres Comunitarias. Es financiado tanto por el I.C.B.F. como por los padres de familia.

<sup>4</sup> Se encuentra en 24 departamentos (provincias...) que representan más de 90% de los departamentos del país.

educativos.

Vale la pena aclarar que la lectura y la escritura son considerados aquí como herramientas de capacitación; no se trata de ninguna manera de dar elementos para enseñar a leer y a escribir a los niños (ni siquiera para implementar un proyecto de aprestamiento al respecto). Tampoco es un programa de alfabetización.

De otra parte, el programa no es una capacitación para que los educadores enseñen mejor a los niños (logro que obviamente se produce indirectamente), rompiendo de entrada con la concepción de capacitación según la cual los educadores son una "correa de transmisión" hacia los alumnos, pasándolos a considerar como sujetos de capacitación en sí mismos.

## **Específicos**

El programa ha tenido dos grandes fases. La primera deseaba incidir en el cambio de actitudes frente a la lectoescritura, con el ánimo de que se asumieran los procesos de formación permanente (auto capacitación, educación semi presencial...)<sup>5</sup>, de una manera diferente, lo que se hacía imprescindible dado la escasa trayectoria educativa (o la ya larga discontinuidad) de los agentes educativos. Era necesario dejar de asociar la lectura a las tareas obligatorias y la escritura a los exámenes o a los informes de evaluación y control, para comenzar a verla como instrumento de comprensión y comunicación.

La estrategia fundamental de esta primera fase promovía una relectura de la historia personal, utilizando como pretexto el texto, en una óptica donde leer significa leer-se y escribir, escribir-se.

La segunda fase se proponía convertir la lectoescritura en el pivote para leer y escribir, además de textos, la realidad pedagógica cotidiana, la cual, una vez comunicada a otros educadores permitía el aprendizaje mutuo.

---

<sup>5</sup> Se hace referencia a procesos tanto de formación impartidos por el I.C.B.F., de manera semipresencial como a procesos, por ejemplo, de terminación de sus estudios secundarios.

## **FUNDAMENTACIÓN**

El programa se fundamenta en dos grandes columnas: la Investigación Acción y los planteamientos pedagógicos de Freire y Freinet.

### **La Investigación Acción**

Respecto a nuestra fundamentación en la Investigación Acción, debe decirse que aunque su punto de llegada converge con las perspectivas de la corriente inglesa liderada por Stenhouse y denominada Investigación Acción del Profesorado o Investigación Acción en el Aula, el punto de partida es la corriente sociológica, impulsada por Fals Borda.

La corriente sociológica, anclada en su crítica al positivismo e impulsando una democratización de la investigación a partir de la participación, con su corolario de mejoramiento de la realidad, era, para nuestra generación, una opción ética.

Pero a pesar de sus innegables aportes gradualmente se fue agotando. Para empezar, la fortaleza de su análisis político no llenaba sus vacíos metodológicos. Además, sus experiencias no alcanzan a penetrar la dimensión del "enseñar", eje crucial en la formación del profesorado. Resultaba ajena a la realidad pedagógica no porque en la "escuela" estén ausentes los fines o los intereses de la educación, como ingenua o estrechamente está planteando la posición didactista; nos resultaba ajena porque los discursos sobre los "telones de fondo", sobre los horizontes sociales, no permitían enfrentar la problemática cotidiana vivida en las relaciones maestro alumno, en los proyectos educativos formales o informales.

Concomitante con lo anterior, en la búsqueda de los "cómos" de la investigación, nos fuimos acercando al enfoque etnográfico, el cual, sin embargo, no dejaba de producirnos cierto desencanto, al conservar su sabor distante con los participantes (reducidos a informantes u observados) y por su desdén con los compromisos concretos.

De ahí que llegáramos a hablar de una especie de "matrimonio" entre la IAP y la Etnografía (Etnografía Acción Participativa - EAP-): la IAP nos proveería de Acción y Participación, y la Etnografía de método.

Por fortuna para nosotros, terminamos encontrándonos con la

Investigación Acción del Profesorado, que tenía resuelto (sin darle demasiadas vueltas teóricas), muchos de los problemas que nos venían angustiando. Llegamos pues, por caminos diferentes a posiciones similares. Una curiosa convergencia, explicable quizá porque a pesar de vivir una misma época, nos apropiamos del episteme del periodo histórico desde dos continentes distintos.

## **Freire y Freinet**

Pero obviamente también el programa se inspira en los pedagogos, pues son sus aportes los que precisamente dan las pistas sobre las maneras de operacionalizar las intenciones" evitando que estas se queden en discursos "extratoféricos".

Freire, en sus primeras etapas nos remite al enfoque etnográfico para identificar los universos problemáticos. Freinet, genera dispositivos pedagógicos como el Texto Libre y la Correspondencia Interescolar.

Freire la da un sentido desbordante a la lectura, hablándonos de cómo a partir de ella es posible irse apropiando del mundo; Freinet, desarrolla los componentes comunicacionales que motivan y cualifican la escritura.

## **LOS MATERIALES**

### **Primera fase**

El programa se apoya de forma decidida en materiales diseñados por especialistas. Son pequeños módulos (40 páginas estructuradas en 4 ó 5 unidades), las cuales van interactuando con los educadores a través de una dinámica de taller donde se conjugan dos instancias: los aportes de los participantes, sus concepciones previas, su vida, y los aportes universales, otros puntos de vista, superando tajantemente las visiones aislacionistas y populistas.

Se trata de dialogar consigo mismo y con los compañeros de grupo pero también con los pensamientos de personas de otras partes del mundo y de otras épocas, eso sí, partiendo y llegando a las experiencias concretas.

Los materiales son los siguientes<sup>6</sup>. Sus títulos "hablan" por sí mismos: (I) La aventura de leer (reconstrucción de la historia como lectores...); (II) Más allá del alfabeto (introducción de escrituras no alfabéticas como lenguaje gestual, vestido...); (III) A escribir, tenemos mucho que decir (escritura de fragmentos de historias personales - infancia, trabajo - educativo ); (IV) Viaje al país de las palabras (introducción a la literatura...); y (V) Comuniquémonos (revaloración de la oralidad y análisis de los medios masivos de comunicación).

## **Segunda fase.**

Los materiales de la segunda fase son<sup>7</sup>:

- I. El libro de las preguntas (selección y documentación de un problema a nivel de observación, diarios de campo, entrevistas y material escrito).
- II. El oficio de escribir (diseño y escritura de un "libro - informe "que dé cuenta de la pregunta investigada).
- III. El libro hecho a mano (construcción de varios ejemplares con sus respectiva selección de formatos, diagramación, textos, ilustraciones, etc.)
- IV. Para leer a otros (pautas para leer los libros-informes que son recibidos y para adelantar comentarios a los remitentes).

Las dos fases estuvieron acompañadas de Mochilas Viajeras<sup>8</sup>, las cuales contenían desde libros de iniciación literaria y folletos sobre temas específicas como nutrición, pasando por revistas (de actualidad política, de belleza...) , hasta videos sobre la naturaleza y casetes sobre narración

---

<sup>6</sup> Los autores de dichos materiales fueron: (I) Yolanda Reyes; (II) Germán Mariño; (III) Patricia Correa; (IV) Francisco Delgado y Juan Grissolle; (V) Luis Liévano. Los ilustradores fueron: (I) María Mercedes Peláez, (II) Alexis Forero; (II) Olga Cuellar; (IV) Juanita Isaza; (V) Diana Castellanos (quien además coordinó todo el diseño gráfico).

<sup>7</sup> Los autores de estos materiales fueron: (I) Germán Niño; (II) Yolanda Reyes; (III) Germán Mariño; (IV) Silvia Portorico. Los ilustradores fueron: (I) Estela Torres; (II) Cristina López; (III) Esperanza Vallejo; (IV) Miriam Chía.

<sup>8</sup> Al respecto debo anotar que fue Yolanda Reyes la que planteó muy al principio, la idea de los libros viajeros. Decía: "promover la lectura sin libros, es como enseñar a montar en bicicleta por correspondencia" .

oral.

Pero no sólo unos especialistas elaboraron los materiales. También en ambas fases (obviamente con un punto central en la segunda), se elaboraron libros (con extractos de escritos en la fase uno), dos de los cuales tuvieron carácter nacional y otros cuatro, carácter regional, enriqueciendo de esta manera las Mochilas Viajeras.

## **ORGANIZACION**

En cada uno de los lugares donde se adelantó el programa existía un funcionario del I.C.B.F. y un tutor (persona externa nombrada directamente por el programa). El tutor existe dado que el funcionario por lo general se encuentra recargado de funciones y no dispone del tiempo requerido, dándole al programa desde su diseño un alto grado de viabilidad.

En muchos sitios, la pareja Funcionario Tutor se articuló con diversos establecimientos educativos, logrando un apoyo muy variado de Monitores (así se les llamó), que iba desde estudiantes universitarios, pasando por estudiantes de tecnológicos y normales, hasta estudiantes de grado 11 que prestaban su servicio social obligatorio.

La capacitación se realizaba dentro del espacio que el I.C.B.F. tiene previsto dentro lo que denomina el Sistema de Formación Permanente, lo que no implica que los participantes no tuvieran que utilizar su tiempo "personal" para culminar la capacitación. Parte era puesto por la institución pero otro porcentaje, era aportado por el "usuario".

El Sistema de Formación del I.C.B.F. fluctúa mucho según las ciudades, poseyendo diferente intensidad y periodicidad, así como formas de trabajo, las cuales pueden oscilar entre talleres participativos y conferencias magistrales.

El equipo inicialmente entraba a trabajar con un grupo de dinamizadores (aproximadamente 18 a 20), que estaban encargados de multiplicar el taller a sus compañeros, actividad que dependiendo de la cantidad de Monitores, era o no acompañada.

En los talleres de dinamizadores el tutor desarrollaba una gran parte del material a trabajar, dando las pautas para que su ejecutara individualmente o en pequeños grupos, aquello que hacía falta.

Las reuniones generalmente eran cada dos semanas (una tarde o una mañana) pero variaban según los modelos organizativos finalmente acordados, entre una semanal (las menos), hasta una mensual.

Los materiales, por su parte, estaban diseñados para ser realizados básicamente en un mes cada uno.

Los grupos de trabajo, además de intercambiar permanentemente sus ideas, delegaban a un representante (el dinamizador, que podría ir cambiando), para que presentara un balance en el taller matriz, coordinado por el tutor<sup>9</sup>.

En la segunda fase, los productos eran enviados a productos (textos) de otras partes del país para ser analizados y devueltos con sus respectivos comentarios.

En ambas fases el programa culminaba con una Feria<sup>10</sup> al que asistían los participantes de la población, habiendo logrado hacer dos Ferias regionales y una Nacional.

Los equipos de las diversas ciudades estaban dirigidos por un coordinador regional (que usualmente tenía a su cargo 3 ó 4 regiones) y estos a su vez, se encontraban comunicados con un equipo central donde estaba el coordinador nacional y el comité consultor (compuesto por miembros del I.C.B.F y el CERLALC).

También existían dos periódicos: uno para los tutores y otro para los participantes.

## **LOGROS**

Cuando se trata de indicar los logros obtenidos por un programa aparecen tantos y tan buenos, que queda la sensación de haber hecho uso de la magia.

Pues bien, nuestra primera manifestación es que los logros son muy difíciles de detectar. En primer lugar, porque son cualitativos y a más largo plazo

---

<sup>9</sup> Los tutores visitaban permanentemente los grupos pero debido a su número y a lo brevedad del tiempo, no podían hacerla con todos (por lo menos no a propósito de cada uno de los materiales).

<sup>10</sup> Debo aquí dar las gracias especialmente a María Elvira de Alonso, funcionaria del CERLALC pues fue de ella la idea de las Ferias. También coordinó el programa en uno de los periodos de la primera fase, haciendo valiosas sugerencias a muy diversos niveles.



de lo que quisiéramos; además, por que afloran en indicadores que nunca se nos hubieran ocurrido en el escritorio. Pero hay más: los logros de este programa en particular, son en la mayoría de los casos logros compartidos con otros muchos esfuerzos de capacitación institucional y de crecimiento personal de los participantes.

Son acumulados y de forma similar como un presidente inaugura un puente que fue diseñado por sus antecesores, el programa no puede apropiarse de sus méritos. Son el resultado de largos procesos de incubación por los que han transcurrido multiplicidad de actores y escenarios.

De todos modos, sí existieron énfasis e inclusive aspectos inéditos, no cobijados por nadie anteriormente (piénsese, por ejemplo, en la correspondencia a nivel nacional).

Con las reservas anotadas nos atreveríamos de todos modos a decir que, en términos de desarrollo de habilidades, contribuimos a:

- a) Favorecer la capacidad de escucha.
- b) Potenciar la toma de distancia de los acontecimientos.
- c) Coadyuvar a valorar el trabajo cotidiano.
- d) Motivar la comunicación de las prácticas diarias.
- e) Sistematizar y analizar las estrategias pedagógicas utilizadas.
- f) Incentivar la creatividad en las intervenciones metodológicas y didácticas.

Respecto a actitudes, diríamos que aportamos en:

- a) Aumentar la identidad y el sentido de pertenencia al grupo.
- b) Desarrollar la seguridad y la confianza en sí mismo.

Frente a la lectura y la escritura en sí mismas, obviamente también se obtuvieron logros (ni más faltaba que no fuera sí). Se ayudaron a consolidar procesos que van desde el mejoramiento de la ortografía, el gusto por la lectura y la pérdida del miedo a escribir, hasta la construcción de estructuras discursivas (con orden, entrelazamiento, argumentación...etc).

Y podríamos hablar de otras tantas variables: experiencia organizativa, embrionaria constitución de redes de intercambio, aumento de la comunicación escrita con la institución (I.C.B.F.), materiales de los

participantes que se incorporaron a las Mochilas Viajeras rompiendo el elitismo de lo escrito.. .etc.

Para culminar la ya demasiada lista de logros, nos gustaría señalar que a partir de la segunda fase, admirados por esa estética popular no comprendida que aparecía constantemente en los escritos de los participantes de la primera fase, decidimos (en la segunda), contratar ilustradores sensibles (en su obra) a la cultura popular (sin nunca rendirle culto), lo que permitió ir aumentando la congruencia entre la filosofía del programa y los materiales producidos, así como incentivar en la ilustraciones de los libros de los propios educadores, la utilización consciente y cualificada de su estética.

## **DIFICULTADES**

Como es de esperar, un programa de gran magnitud posee problemas de gran magnitud.

La lista de dificultades podrían fácilmente superar a la de logros. Pero para no redundar en las tensiones obvias (presentes en cualquier proyecto similar), nos gustaría señalar las más protuberantes a manera de reflexión sobre los nuevos tipos de planificación exigidos por estos "proyectos faraónicos".

### **Sobre el diseño**

1. No espere tener el diseño totalmente claro para empezar a andar. Recuerde aquella canción que dice: "caminante no hay camino, se hace camino al andar". Sin embargo, no olvide que deben existir unas líneas rectoras básicas.
2. La autonomía local no debe considerarse un mal necesario sino una característica inherente a todo buen proyecto.
3. Cuando se trabaja a nivel de un país, hay que pensar en por lo menos cuatro proyectos: uno para las ciudades grandes, otro para las intermedias, otra para las pequeñas y otra para el campo. Un sólo diseño no puede dar cuenta de todas las diferencias.
4. No olvide que en las grandes ciudades por lo general existe sobre oferta de capacitación, lo que dificulta la motivación, el ritmo y la cobertura.

## **Sobre el trabajo interinstitucional**

5. En los trabajos inter institucionales deben olvidarse los protagonismos. Los que deben salir ganando por encima de todo, son los participantes.
6. Integre al diseño del proyecto la mayor cantidad de componentes (positivos) existente en los modus operandi ya establecidos en las instituciones. Crear propuestas completamente nuevas no siempre es lo más aconsejable.
7. Exija que las instituciones se comprometan pero sin que ellas tengan que hacerla todo. Apóyela con personal externo.

## **Sobre la financiación**

8. No olvide que la plata nunca alcanza ni llega a tiempo...pero así hay que funcionar.
9. Si necesita \$100, pida \$150; de esta manera con suerte obtendrá \$80.
10. Con demasiada frecuencia los proyectos deben hacerse de atrás para adelante. La pregunta no es: ¿cuánto requiero para hacer tal cosa, sino qué puedo hacer con una cantidad "x" de dinero?

## **Sobre la coordinación**

11. Lo más difícil siempre es constituir un buen equipo. Si es "malo", se fracasará aunque el proyecto esté bien concebido.
12. Las personas que contrate deben poseer por lo menos tres condiciones: saber, querer y disponer de tiempo.
13. Delegue todo lo que pueda. Confié en la gente sin ser ingenuo.
14. En los procesos de capacitación disminuya al máximo el número de instancias entre los diseñadores y los participantes.
15. Considere normal la existencia de desarrollos desiguales. Ni todos tiene que hacer lo mismo, ni tienen por que hacerla al mismo tiempo.
16. No se trata de hacer todo lo planeado sino de hacer todo lo que se pueda hacer bien hecho.
17. Recuerde que las ideas pueden ir a la velocidad de la luz pero la burocracia va a paso de tortuga.

## **Sobre los métodos de trabajo**

18. Use la cabeza para generar espacios donde tenga cabida el corazón (y viceversa).
19. Déjese enseñar por los que están aprendiendo.
20. Parta de que los participantes son personas con saberes previos y no cabezas vacías que deben ser llenadas con su sabiduría.
21. Un buen material de apoyo vale más que mil palabras.
22. Haga todo lo posible para que todos los participantes puedan quedarse con todos los materiales del proyecto.

## **Sobre la evaluación**

23. Con frecuencia los resultados no pre-vistos, resultan tan o más importantes que los concebidos. Identifíquelos.
24. Los procesos de cambio sólo se pueden detectar a muy largo plazo. A corto término sólo tenemos indicios.
25. Hay que crear estrategias de seguimiento permanente. Las evaluaciones finales sólo sirven para hacer los informes a las agencias financiadoras. No podemos obrar con la lógica de los periodistas: llegar después de que los problemas han sucedido; debemos anticiparnos.
26. Las visitas a terreno no son válidas por la cantidad sino por su calidad.
27. No todo se puede contar y medir. Pero debe contarse y medirse todo lo que se pueda contar y medir.
28. Los registros que no se hacen durante el proceso, al final son imposibles de reconstruir.

## **Sobre las proyecciones**

29. Las fases piloto son una exquisitez que muy pocas veces se pueden realizar... pero si logran concretarse, son tremendamente enriquecedoras.
30. Los proyectos no deben crecer demasiado ni demasiado rápido porque terminan desvirtuándose. El que mucho abarca, poco aprieta.
31. Es saludable que los proyectos tengan un fin. No hay por qué intentar mantenerlos a perpetuidad.

32. Sobre el proyecto, cuéntele a todos los que pueda, todo lo que pueda.

### **ALGUNAS CONSIDERACIONES ESPECIFICAS SOBRE EL MODELO DE CAPACITACION DOCENTE UTILIZADO**

Y ya para concluir, quisiéramos compartir con ustedes reflexiones específicas sobre el modelo de capacitación docente.

Lógicamente, tal como lo decíamos al principio, no pretendemos su replicación. Nuestros deseos son más modestos: quizá alguna de las características señaladas se convierta en punto de referencia o en reto a ser superado por sus propias iniciativas. De ser así, sería más que justificado el haber escrito y compartido esta ponencia.

En dicha tónica pasamos, entonces, a plantear lo anunciado.

1. El modelo es un modelo masivo, de amplia cobertura y con representación de casi todo el país. Sin embargo, no abarca la totalidad de los agentes educativos (recuérdese que el I.C.B.F sólo respecto a Madres Comunitarias alcanza las 120.000). Lanzarse simultáneamente a un cubrimiento total, con seguridad nos hubiera desbordado.
2. El modelo organizativo aunque posee una coordinación y unos lineamientos centrales, permite e incentiva las recontextualizaciones locales y regionales. Se trata de construir organizaciones a la medida de las circunstancias.
3. Es una capacitación breve (alrededor de seis meses) pero se encuentra diseñada por fases, cada una completa en sí misma, de manera que si se llega a suspender (definitivamente) pueda satisfacerse una serie de necesidades mínimas.

De lograrse una segunda fase (en este momento estamos "soñando" una tercera), esta se articula con la anterior, profundizándose y ampliándose.

Las fases, idealmente, no deben tener como prerequisite la anterior, siendo autónomas y autosuficientes.

4. Es un modelo de capacitación en la acción donde se aprende a investigar  
Investigando.
5. La problemática del programa surge de la problemática pedagógica. No es sociológica, ni psicológica ni epistemológica. Se trata básicamente de mejorar enseñanza.
6. El modelo no trabaja ningún contenido particular (cálculo, psicomotricidad...). Se propone desarrollar habilidades y modificar actitudes.
7. Es un modelo de Investigación Acción del Profesorado, donde los docentes son objetos y sujetos de investigación, pero no niega la importancia de un acompañamiento externo, el cual se plasma fundamentalmente en los materiales de formación.
8. El modelo le da una importancia capital a la comunicación, con sus concomitante objetivación, intercambio y realimentación. No es una capacitación solitaria; es una capacitación que se hace y se rehace en la confrontación con los pares.
9. El modelo tiene su más potente evaluación en los materiales producidos durante el proceso. Son ellos indicadores contundentes.

Bien, hemos llegado al final de nuestra ponencia.

Alguien decía que era más apasionante "hacer la historia que escribirla" Guardadas las proporciones, en nuestro caso hemos tenido oportunidad de hacer las dos cosas, lo que es doblemente satisfactorio.

Permítanme agregar que esta ha sido una aventura colectiva, donde pierde mucho sentido hablar de los derechos de autor. Son centenares de personas las que contribuyeron a muy diversos niveles a conformarlo. A todos ellas pues, doy las gracias.