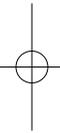




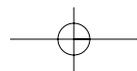
Nº 11 Año 2010

REVISTA INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

Hacer el bien y hacerlo bien



Federación Internacional de Fe y Alegría



REVISTA DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL
DE FE Y ALEGRÍA



Consejo Editorial

Ignacio Suñol (Coordinador)
Ramón Almansa
Víctor Murillo
Carlos Fritzen

Edición

Luis Carrasco Pacello

Impresión

Edita

Federación Internacional de Fe y Alegría

Distribuye

Federación Internacional de Fe y Alegría
Calle 35, 21-19
Bogotá, Colombia
Teléfonos: (57) 1-3383790, 3383172, 3231178
Correo electrónico: federacion@feyalegria.org
Página Web: <http://www.feyalegria.org>

(c) Fe y Alegría 2005
Hecho el depósito de Ley
Depósito legal: pp 200002CS1047
ISSN 1317-6625
Caracas 2005

ÍNDICE

Presentación

Hacer el bien y hacerlo bien.

*XL Congreso Internacional de la Federación Internacional
de Fe y Alegría
San Salvador, El Salvador, 2009*

Hemos aprendido a soñar

*Acto de apertura del XL Congreso
Jorge Cela*

Discurso de Bienvenida al XL Congreso

*Acto de apertura del XL Congreso
Melvin Otero*

La Gestión desde la perspectiva ignaciana

*Inauguración del XL Congreso
Jorge Cela*

**Reacción a la presentación de Ignasi Carreras sobre Liderazgo
Compartido -Gestión Participativa-Trabajo en equipo
-Comunicación interna**

Javier Velasco

**Reacción a la presentación de Víctor Murillo sobre Autonomía
Funcional - Redes-Construcción Organizativa-Descentralización**

Joseba Lazcano

**Reacción a la presentación de Ignasi Carreras sobre Visión
Estratégica -Gestión Humana-Características de la persona**

Carlos Fritzen

**Reacción a la presentación de Sandra Vásquez sobre Gestión del
Conocimiento -Transparencia-Buen Gobierno**

Ramón Almansa

PRESENTACIÓN

La XXIII Asamblea de la Federación Internacional de Fe y Alegría, realizada a la conclusión del XXXIX Congreso de 2008 en Lima, Perú, siguiendo consensos establecidos en anteriores Asambleas, acordó seguir profundizando, en el XL Congreso, el tema de la Gestión institucional, que ya había sido trabajado en el XXXIX Congreso. Con esta decisión, la Asamblea pretendía dar continuidad al proceso de reflexión sobre los múltiples aspectos de la gestión institucional de Fe y Alegría para profundizar sobre ella, intercambiar puntos de vista, recoger aprendizajes, sistematizar lecciones aprendidas e identificar áreas de mejora que inspiren una gestión institucional coherente con la visión y misión institucionales.

El XL Congreso de 2009, a partir del Documento Base previamente elaborado y enriquecido por los aportes de los equipos de las Fe y Alegría nacionales, puso el énfasis en la reflexión en torno a cuatro ejes de diálogo sobre la gestión:

1. “Liderazgo Compartido - Gestión Participativa - Trabajo en Equipo - Comunicación Interna”
2. “Autonomía Funcional – Redes - Construcción Organizativa - Descentralización”
3. “Visión Estratégica -Gestión humana - Característica de la persona”
4. “Gestión del Conocimiento-Transparencia-Buen Gobierno”

A partir de estos ejes temáticos el Movimiento, a través de sus delegados al XL Congreso, reflexionó, dialogó, buscó consensos y enriqueció el Documento Base para terminar de perfilarlo como un referente de la gestión institucional, identificando algunos rasgos específicos que recogemos a continuación.

Fe y Alegría es una organización que, en coherencia con la **centralidad de la persona** en su acción formativa y social, asume que la gestión institucional debe centrarse en la persona. La gestión de Fe y Alegría debe ser creadora de humanidad y promotora de ambientes adecuados que posibiliten el aprendizaje y el desarrollo de competencias que coadyuven a unas relaciones humanas satisfactorias y humanizantes.

Para Fe y Alegría la **participación** es la forma natural de hacer las cosas y la gestión participativa es esencial a su quehacer, tiene que ver con su coherencia ética. “La participación habilita y pone en acción a las personas como actores y supervisores de su propio desarrollo”¹. La gestión participativa en Fe y Alegría se fundamenta en la visión de sociedad que tiene y que quiere hacer realidad a través de su intervención educativa en los sectores populares.

La gestión participativa concibe **el trabajo como una tarea de equipos**, con el consiguiente reparto de responsabilidades y funciones entre las instancias de la organización y las personas. Los responsables de la gestión en Fe y Alegría, son personas que trabajan en equipo, que conocen sus limitaciones y están abiertas a recibir el aporte de otras personas portadoras de fortalezas y cualidades que se complementan.

Para Fe y Alegría el liderazgo, no es labor de un individuo, sino también de un equipo. Es más una capacidad organizacional que una característica individual. Por eso, en Fe y Alegría se habla de **liderazgo compartido** o de **liderazgo distribuido o colectivo**. El liderazgo distribuido parte del compromiso e implicación de todos en el funcionamiento de la institución.

La gestión participativa concibe el **ejercicio del poder de manera incluyente**. Se ejerce el poder en el marco de una red de relaciones, donde varios participan en la construcción de las decisiones y donde se procura no dejar excluidos a los implicados en la decisión.

Fe y Alegría entiende la **descentralización en la gestión** como la **transferencia de autoridad, responsabilidades y capacidad económica**, desde un gobierno central hacia unidades regionales o locales, hacia los núcleos periféricos de la organización, buscando ampliar la participación de las personas, en los temas que les competen, agilizando las respuestas a sus necesidades.

Al estar constituida Fe y Alegría por un conjunto de personas, el conocimiento que éstas poseen se convierte en un activo institucional fundamental. El capital intelectual de toda organización consiste en: datos, informaciones, el conocimiento que tienen las personas sobre la institución y sobre la manera de trabajar en ella. La gestión del conocimiento para Fe y Alegría se realiza a partir de que **el conocimiento** no debe ser monopolio de unos pocos, sino **patri-monio de toda la institución**, se debe compartir en la institución y también fuera de ella, ya que es preciso compartir no sólo aprendizajes certeros que la experiencia nos ha aportado, sino también errores que al ser descubiertos, acercan al camino adecuado y alejan de caminos erráticos.

¹ Fe y Alegría. XXXIX Congreso, Lima, Perú.

Una gran aliada de Fe y Alegría es la imaginación. **Pensar desde la imaginación** es atreverse a hacer preguntas y a **buscar la innovación**. Las organizaciones avanzan por preguntas que conducen a indagaciones o investigaciones necesarias para comprender y mejorar lo que acontece en ellas y en la realidad en la que intervienen. Fe y Alegría apuesta por una cultura que genera nuevos modos de pensar, posibilidades que rompen la rigidez de la organización y los límites que imponen las rutinas e inercias. Siempre es conveniente atreverse a pensar la organización de manera diferente, a cambiar los modos de pensar y de hacer que se han utilizado hasta el momento.

Fe y Alegría realiza su **gestión en red**. El secreto de la red está en que sus nudos no sean demasiado grandes ni sus hilos demasiado fuertes. Está en la manera que se unen y enlazan los débiles miembros del tejido. Fe y Alegría viene construyendo una red humana de equidad, participación y solidaridad. Tres valores con los que definimos la sociedad para la que educamos, son muy propios de la red. Nudos pequeños e iguales que en equidad fortalecen su unidad. Hilos que comparten la carga entre todos, invitando a una participación cargada de solidaridad de los unos con los otros y de todos con los menos favorecidos de la sociedad.

Para Fe y Alegría **gestionar transparentemente los recursos**, además de ser un principio, es una obligación con nuestros aliados (Estado, financiadores, donantes y destinatarios de nuestros servicios), porque ellos han depositado su confianza en nosotros. Del buen manejo que demos a los recursos que obtenemos, depende el buen nombre institucional y que podamos seguir siendo depositarios de confianza.

Fe y Alegría entiende que la comunicación institucional es el conjunto de acciones que tienen como objeto establecer relaciones de calidad, al interior de la organización y de ésta con los públicos con quienes se relaciona, contribuyendo a que la organización tenga relevancia social y una imagen pública adecuada a los fines y actividades institucionales. La **gestión de la comunicación interna y externa** debe ser adecuada y coherente a la misión y visión institucionales para que ambas contribuyan: al fortalecimiento de la identidad, a la integración de cada uno de los miembros de la organización y al fomento de los valores institucionales, al intercambio de información y cooperación entre la organización con otras organizaciones para impulsar una mejor percepción pública de las actividades institucionales, para coordinar esfuerzos en función de mejorar la imagen institucional y para actuar como un punto de referencia y enlace con los diferentes públicos con los que trabajamos. En definitiva la comunicación está al servicio del cumplimiento de la misión y orientada a la visión.

Cuando la gestión es para hacer el bien, como es el caso de Fe y Alegría, es responsabilidad ética hacerla bien. Fe y Alegría se juega la vida y futuro de

muchas personas y comunidades en su gestión. Fe y Alegría no se puede permitir gestionar con una calidad mediana. El bien hay que hacerlo bien. Por esto Fe y Alegría siempre ha asumido la gestión muy en serio. Desde el primer plan global de la Federación Internacional de Fe y Alegría la gestión ha sido uno de los programas estratégicos.

El XL Congreso “Hacer el bien y hacerlo bien” ha profundizado nuestra reflexión sobre la gestión, el Documento del Congreso ha tratado de recoger las lecciones aprendidas para tenerlas presentes, compartirlas con la humildad del que aprende de su propia experiencia, y está abierto a la novedad de la rica experiencia del otro que también nos enseña.

Este número de la Revista Internacional de la Federación de Fe y Alegría pone a consideración del lector, en primer lugar, el Documento del *XL Congreso Internacional: Hacer el bien y hacerlo bien*, realizado en San Salvador-El Salvador (2009). Este Documento recoge los aportes de las reflexiones de los grupos de asistentes y delegados, en torno a los cuatro ejes conductores de la reflexión y diálogo arriba mencionados, prestando especial atención a: 1) las señales que permiten saber que en Fe y Alegría se está dando un determinado tipo de gestión (liderazgo compartido, gestión participativa, trabajo en equipo; descentralización-autonomía funcional, trabajo en red; con una visión estratégica, una gestión humana cuyo centro es la persona; con gestión del conocimiento, con transparencia y buen gobierno); 2) las capacidades que se deben potenciar en los equipos institucionales para que mejoren su gestión; 3) los aspectos que se deben añadir, quitar o modificar en el Documento Base. Además de los aportes de las reflexiones de grupos de delegados, se recogieron los insumos que ofrecieron los ponentes-conferencistas, el diálogo con los reaccionadores y el equipo integrador, para enriquecer y complementar el Documento del Congreso.

Luego, presentamos en este número de la revista, los discursos del Acto de Apertura del XL Congreso: el mío, como Coordinador General de la Federación Internacional de Fe y Alegría; las palabras de bienvenida del Hno. Melvin Otero, Director Nacional de Fe y Alegría El Salvador. Posteriormente, se recogen mis palabras en la inauguración del XL Congreso.

Finalmente, ponemos a consideración del lector las reacciones presentadas en el XL Congreso por Javier Velasco, Joseba Lazcano, Carlos Fritzen y Ramón Almansa, representantes de Fe y Alegría Bolivia, Ecuador, Brasil y España, respectivamente; quienes compartieron, con los asistentes al congreso, sus reflexiones sobre las conferencias presentadas por Ignasi Carreras, Víctor Murillo y Sandra de Barraza.

Fe y Alegría ha asumido el compromiso de la educación popular integral y de la promoción social de las comunidades excluidas, marginadas y empobreci-

das. El XL Congreso celebrado en El Salvador, a los veinte años del martirio de Elba y Celina y de los seis jesuitas, nos puso enfrente el dolor del pueblo latinoamericano, aún crucificado por la pobreza y la exclusión. Es ese dolor nacido de la injusticia, la herida sangrante del analfabetismo, la escasa y pobre educación, la falta de empoderamiento, la discriminación por género, etnia, clase social, militancia política o religión, el que se convierte en criterio de nuestra gestión. Cuánto y cómo lo que hacemos y la forma de hacerlo responde al clamor de este pueblo que Monseñor Romero y los siete mártires de la UCA representan de manera eximia. Jon Sobrino nos recuerda, en la carta que escribió póstumamente a Ignacio Ellacuría, las palabras que Ellacuría solía citar de Monseñor Romero y que junto a los mártires de la UCA confirmaron con su propia sangre: “Me alegro, hermanos, de que la Iglesia sea perseguida. Es la verdadera Iglesia de Cristo. Sería muy triste que en un país donde se está asesinando tan horrorosamente no hubiese sacerdotes asesinados. Son la señal de una Iglesia encarnada”. Los mártires firmaron con su misma sangre esta verdad. Y todos los miembros del Movimiento de fe y Alegría estamos también invitados a confirmar con nuestra entrega y servicio al pueblo pobre y excluido.

Nuestro diario morir en el trabajo callado y austero del aula o la oficina va sembrando en la tierra fértil de nuestros pueblos. Nuestras muertes son semillas de resurrección. Como lo fue la sangre de los mártires salvadoreños, que sembró la esperanza que queremos siempre cosechar. Nuestra gestión pasa por la entrega generosa y desinteresada, por el morir cada día en el silencio de nuestro trabajo como la semilla en el surco, sabiendo que sembramos esperanza y resurrección.

Nuestro fruto son el millón y medio de personas servidas. Ellos dan sentido a nuestro trabajo, alientan nuestra creatividad, nos invitan a intentar hacerlo cada día mejor porque queremos hacer el bien y hacerlo bien. La contemplación de esta vida que nace en medio del dolor es motivo de la alegría que nace de nuestra fe.

P. Jorge Cela, S.J.
Coordinador General de la
Federación Internacional de Fe y Alegría
Santo Domingo, 29 de Enero de 2010

HACER EL BIEN Y HACERLO BIEN

**DOCUMENTO BASE
XL CONGRESO INTERNACIONAL
DE FE Y ALEGRÍA
San Salvador, El Salvador.
12 a 14 de Noviembre de 2009**

1. INTRODUCCIÓN

El tema de la gestión no es nuevo en la reflexión de Fe y Alegría. Desde su nacimiento y sobre todo desde su institucionalización el tema ha sido recurrente. El Ideario Internacional (1984-85) habla expresamente de las características de organización: la autonomía funcional, el carácter eclesial del Movimiento y las relaciones públicas y uso de los medios de comunicación. Los congresos XIX y XX celebrados en Lima y Quito en 1988-89 trataron el tema de la Participación, fijando principios, valores, condiciones y grados de la participación en Fe y Alegría. En el Proyecto de Formación para Educadores Populares (P10) del primer Plan Global Federativo uno de los temas fue “La Gestión Educativa”. En el Programa de “Calidad de la Educación Popular” (P1), del segundo Plan Global federativo, uno de los procesos evaluados y priorizados es la gestión de los centros educativos, donde se focalizan tres aspectos: el estilo de la gestión, la optimización de recursos y el desarrollo del personal.

Durante los congresos de esta década se han tratado temas fundamentales: La Educación Popular, La Pedagogía de la Educación Popular, La Calidad de la Educación Popular, La Acción Pública y La Promoción Social. Podríamos decir que focalizaron el bien que pretendemos hacer. Desde el año pasado el tema ha sido la gestión en Fe y Alegría, es decir el hacer bien lo que hacemos. En educación popular el cómo se hacen las cosas es tan importante como el qué se hace. No todos los medios son válidos. Y esa es una de las razones para abordar el tema de la gestión: el cómo nos organizamos y gestionamos para tener actuaciones pertinentes y de calidad, educa o deseduca, apuntala el tipo de sociedad que queremos o la niega. El mundo empresarial ya abordó el tema y lo priorizó buscando mayor producción y utilidad. Con mayor razón lo debe hacer Fe y Alegría que busca la transformación social y la mayor utilidad para los excluidos que viven en contextos de pobreza.

En el mundo de las empresas hay dos elementos que hacen hoy que el discurso de la gestión ocupe un lugar central. Por un lado, se da la crisis del modelo “fordista” de producción, la irrupción del “toyotismo”, la generación de los “círculos de calidad” y la expansión de la lógica del “capital humano”, donde el elemento que más determinaba la rentabilidad de las empresas eran sus trabajadores. Así, a diferencia del pasado, el compromiso de las personas, su capacidad de involucrarse en la solución de problemas, la flexibilidad de pensamiento y la proliferación de formas asociativas y flexibles de trabajo, se fueron convirtiendo en sello de éxito para muchas compañías. Al lado de la legendaria planificación, fue surgiendo, cada vez con más fuerza, la necesidad de gestionar el componente humano. Por ello, la figura del gerente crece, no tanto como encargado de supervisar la producción de las materias que las empresas sacan (para ello hay jefes de producción), sino de garantizar las condiciones para que los trabajadores produzcan más y mejor.

Por otro lado, las exigencias de la globalización producen realidades impredecibles y alteran el funcionamiento de la economía, la política y la cultura al interior de las sociedades. La dificultad para predecir el futuro, el comportamiento fragmentado y discontinuo de los sujetos, la necesidad de adaptabilidad de las organizaciones cuyo porvenir es incierto, son componentes que plantean la urgencia de liderar procesos de dirección y gestión que conduzcan las instituciones a terrenos deseados y no simplemente que vayan a la deriva, como inevitablemente sucedería si las acciones no son intencionadas. Antiguamente, la sociedad era un lago tranquilo que permitía que sus instituciones flotaran sin dificultad, porque las lógicas de modificación y ruptura de ellas eran prácticamente imposibles y los comportamientos simplemente se reproducían por tradición. Hoy, no sólo hay falta de consenso entre ellas para perfilar la configuración de la sociedad y de los hombres que la habitan, sino que, dentro de ellas, los cambios son permanentes. En tal sentido la gestión, entendida como la capacidad de orientar las organizaciones hacia determinados horizontes para adaptar su estructura a las nuevas condiciones, se impone en tanto las aguas de sociedad se mueven en muchas direcciones y generan fuertes remolinos que ponen en peligro el flote de los grupos, que conducen a muchos lugares y que no tienen puerto fijo.

Fe y Alegría está inmersa en el mundo actual, no es una isla incólume. Por eso se ve en la obligación de retomar el tema de la gestión. Las inercias y las rutinas no siempre nos llevan por los mejores caminos. Los contextos turbulentos donde estamos insertos y la velocidad del cambio en la sociedad actual obligan a redefinir la manera de gestionar para seguir haciendo el bien. Una institución con intencionalidades y horizontes claros, como Fe y Alegría, está obligada a garantizar lo que tiene que suceder. Y esa es la función de la gestión. La gestión no puede desgastarse tramitando lo que sucede, sino haciendo que las cosas sucedan. Y para eso hay que contar con todos y todas, porque nadie

se las sabe todas, ni durante todo el tiempo. “Hacer el bien y hacerlo bien” es el lema del XL Congreso Internacional. Y esa es la intencionalidad de este documento: clarificar qué es gestionar y ubicar las características fundamentales de la gestión en Fe y Alegría. Características que nos den identidad propia, desde la manera como gestionamos, en coherencia con lo que queremos gestionar: humana y humanizadora, participativa y en equipo, con liderazgos distribuidos y compartidos, descentralizada y con autonomía funcional, constructora de redes, transparente, creativa e innovadora. Una gestión capaz de construir la organización necesaria para que los planes, programas y proyectos se ejecuten de acuerdo con las intencionalidades asumidas por Fe y Alegría durante tantos años de compromiso con los sectores populares. Una gestión constructora de la nueva cultura institucional y del modo de ser propio de Fe y Alegría.

El alcance de este documento es la gestión en Fe y Alegría a nivel general. La XXIII Asamblea de la Federación delimitó el tema del XL Congreso, dejando por fuera todo lo particular de la gestión educativa que está siendo trabajada en los centros educativos desde el proyecto de formación de directivos. Este documento quiere ser un marco referencial para la gestión de Fe y Alegría a todos los niveles. No riñe con el plan de formación que está en marcha. Es más, la teoría desarrollada en el documento fue trabajada con los equipos técnicos de las oficinas nacionales. Y como marco referencial no da recetas para la acción, sólo referentes teóricos que sustenten la gestión y la organización necesaria para seguir haciendo el bien de la mejor manera posible. Apostamos por una gestión que permite seguir soñando con un mundo de iguales, desde la solidaridad, la cooperación y la gestión participativa. Fe y Alegría no es una empresa, es una sinergia organizacional basada en traer al presente una visión de sociedad posible.

Las conclusiones recogen los aportes de los países planteados como retos desde la gestión necesaria.

2. GESTIONAR EN FE Y ALEGRÍA

Gestionar en Fe y Alegría es crear condiciones de posibilidad para lograr los propósitos del Movimiento¹. Y tiene que ver con la articulación y organización

¹ La propuesta de Educación Popular de Fe y Alegría tiene una clara intencionalidad: la transformación de la actual sociedad marcada por la injusticia, el desequilibrio, la desigualdad y la inequidad, que pasa por potenciar el desarrollo integral de los actores de los procesos educativos, para que se responsabilicen de su propia transformación personal y la de su comunidad, profundizando la conciencia de su dignidad humana, favoreciendo la libre autodeterminación y promoviendo su sentido de servicio. (Congreso Paraguayo 2002)

de contextos y procesos para alcanzar las intencionalidades propuestas en las planificaciones estratégicas internacionales, nacionales, regionales o zonales, de centros y programas. La dirección tiene que ver con “el manejo estratégico de la organización” y la gestión se puede plantear como “una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”.

Para crear condiciones de posibilidad, la gestión debe liderar la construcción de los escenarios adecuados y el diseño de las situaciones necesarias para que la tarea humanizadora se viva en la institución y para que las personas puedan construir su identidad personal y colectiva, para que la acción colectiva y cooperativa sea posible, para que se den las nuevas prácticas de trabajo en equipo y de liderazgos compartidos, para que la institución construya la mejor organización posible, para la conformación de redes hacia dentro y hacia fuera del movimiento, para que la transparencia se evidencie en todos los manejos y actuaciones de los gestores de la organización.

La gestión se juega en la provisión de capacidades e instrumentos para los equipos de trabajo. La gestión debe mirarse como “un juicio de posibilidad”, más que como una realidad dada cerrada al cambio. Se juega en la creación de nuevos posibles, y eso exige atravesar la barrera de lo posible, de lo dado. Nuevos posibles inciertos, riesgosos, pero necesarios. Apostar por lo nuevo siempre trae incertidumbres que es necesario afrontar.

Con palabras de Blejmar² podemos decir que “la gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera”. Por eso, para no dedicarse a intervenir exclusivamente en lo que sucede, es necesario tener muy claro lo que queremos que suceda y para que sea una realidad, primero lo debemos soñar. En los sueños están los mapas del futuro, decía el P. José María Vélaz.

La gestión refleja los valores y principios de la identidad, pues la identidad orienta y marca el modo de “hacer que las cosas sucedan”. La gestión en Fe y Alegría debe desarrollar, aplicar y concretar la identidad del Movimiento. La gestión debe estar embebida de espiritualidad, de la espiritualidad que nace de nuestra identidad y da sentido a los que somos y hacemos, y al desde donde lo hacemos. La gestión transparenta la espiritualidad (el modo de relacionarnos con el Espíritu) y se nutre la experiencia espiritual de los responsables de la gestión. Por ello, la espiritualidad confiere “sabor” a la gestión.

² BLEJMAR, Bernardo. **Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones.** Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires (2007). pág.23

Y ¿cómo es la gestión y la organización que queremos, para hacer las cosas bien? Queremos una Fe y Alegría fundamentada en los valores fundacionales (justicia, equidad, fraternidad, solidaridad y participación), con planificaciones coherentes con la misión y las realidades del contexto, bien organizadas y con recursos suficientes para la acción educativa y evangelizadora, y comprometidas con la mejora continua. Pensamos Fe y Alegría con propuestas de intervención claras, con proyectos potentes, con procesos de formación que aseguren la calidad de las personas y de las actuaciones, y que amplíen las capacidades de las personas, de los centros y las comunidades, con instancias e instrumentos para el acompañamiento de personas, programas y centros, con políticas definidas, claras y coherentes para la gestión, el desarrollo de los centros y de las personas.

Que esto suceda es responsabilidad de las personas que asumen la gestión en Fe y Alegría. Y la gestión necesita de **visión y pensamiento estratégico**. [12] La visión estratégica es contraria a la que se conoce como “La escuela de Administración de Cristóbal Colón” que cuando salió no sabía para dónde iba; cuando llegó, no sabía dónde había llegado y cuando volvió, no sabía explicar dónde había estado.

Dejarse llevar por el viento sin importar el hacia donde nos dirigimos es la negación de la visión estratégica. Tener visión estratégica es tener claro el punto de llegada como futuro deseable, preguntándose permanentemente si estamos yendo por el camino correcto. Pensar estratégicamente es escapar de la autocomplacencia, es hacer preguntas constantemente, es desconfiar de lo que se presenta como fácil y seguro, es atreverse a mirar lo que ocurre de manera diferente y desacostumbrada, es una mirada hacia el futuro que nos viene desde adelante y no el que se nos presenta desde atrás. Pensar estratégicamente es atreverse a ser creativo e innovador y recorrer caminos nunca antes transitados. Es saber aprovechar el poder de la oportunidad, los vientos y opciones favorables para acercarse al futuro deseado, aunque implique cambiar de camino. Y para ello, se necesita desarrollar la imaginación y llenarla de saberes y conocimientos y que la reflexión permanente los ponga a jugar entre sí.

La visión estratégica va más allá del desarrollo de las estrategias elegidas para recorrer el camino diseñado. Necesita flexibilidad, capacidad de adaptación, espacios para el error y la improvisación, apertura a nuevos aprendizajes y capacidad para des-aprender lo que no permite el acercamiento a la utopía, al horizonte hacia el cual nos dirigimos. Como diría Ricardo Matamala³, “el deportista estrella es aquel que apoya el plan básico con una alta dosis de habi-

³ MATAMALA Señor, Ricardo. **Documento de trabajo en borrador sobre Desarrollo Organizacional.** Training & Performance Team – “T & P”. Bogotá, 2005, pág. 3

lidad e ingenio para crear jugadas imprevistas y desestabilizar el esquema del competidor”.

La visión y el pensamiento estratégico se alimentan de una actitud profética que nos hace sentir indignación ante la realidad social que vivimos por nuestra cercanía a los pobres. Y orientan la gestión hacia la transformación de la realidad para acercarla a la realidad soñada y deseada para todos.

Podemos concluir diciendo que en Fe y Alegría gestionar es prestar un servicio. “El que quiera ser el más importante entre ustedes, debe hacerse el servidor de todos” (Mc 10,43) y que el servicio, en Fe y Alegría, es un rasgo de identidad y una señal de buen gobierno.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EN FE Y ALEGRÍA (DESDE LOS PRINCIPIOS)

3.1 Gestión humana y humanizadora

Toda organización está constituida, en esencia, por personas. Como diría Charles Handy⁴, “las organizaciones son comunidades de individuos y no conjunto de recursos humanos”. Las organizaciones son comunidades de personas. Fe y Alegría como movimiento es una organización de personas y, en coherencia con la centralidad de la persona en su acción formativa y social, asume la gestión institucional también centrada en la persona. Afirma la centralidad de la persona en la organización y en los procesos que en ella se generan. La base de la organización son las personas que la integran. La gestión tiene que ver con la coordinación de personas. Los directivos, los gestores, son personas y trabajan con personas, coordinan personas; las cosas se hacen a través de personas. El capital más valioso de una organización son las personas. Y en consecuencia, la calidad de las personas determina la calidad de la organización-movimiento.

Para Fe y Alegría la mayor riqueza son las personas. Y se fundamenta en la concepción antropológica fundacional cuya expresión es la fe en el hombre y en la mujer; por principio fundacional se cree en las personas. Esa fe en las personas no es un acto de la voluntad ni un optimismo ingenuo, sino un supuesto antropológico, una definitiva convicción. Fe y Alegría es la obra de

⁴ HANDY, Charles. **El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes**. En HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. El líder del futuro. Ed. Deusto. Barcelona, 2004, pág.32

la audacia de esa fe. No nació de diagnósticos científicos ni de planificaciones estratégicas; nació de la convocatoria hecha, quizá no a los mejores, pero sí a lo mejor de cada uno; es una matriz fecunda que acoge y nutre las mejores semillas, y hace posibles las cosechas. Hay mucho de verdad en el tópico fácil de que Fe y Alegría somos todos o de que Fe y Alegría es la gente. El P. Vélaz hablaba de construir Fe y Alegría como “una red de relaciones humanas”. [17] Fe y Alegría es una organización humana. Por eso hablamos de gestionar una organización humana y humanizadora que conlleva el posibilitar actos de humanidad o de humanización. Los responsables de la gestión deben posibilitar y favorecer las condiciones y los escenarios para que la humanización sea una realidad. Desarrollar la humanidad de las personas es su objetivo prioritario.

Con George B. Weber⁵ podemos decir que es tarea de los directivos y gestores el “cultivar las personas” y que eso implica “la creación y cultivo de un clima en toda la organización en el que a las personas se les conceda activamente la oportunidad de poner a prueba sus talentos y destrezas, estén deliberadamente expuestas a dificultades progresivas, se les imparta capacitación, se les ofrezcan oportunidades de estudio que amplíen sus perspectivas y aptitudes, y, lo que es quizá lo más importante de todo, se les asignen tareas de gestión y liderazgo que les permitan, a ellos y a la organización, saber quién y qué son en relación con la misión de la organización”.

La gestión de Fe y Alegría será creadora de humanidad si diseña los escenarios adecuados para posibilitar el aprendizaje y el desarrollo de competencias que faciliten ambientes apropiados para unas relaciones humanas satisfactorias y humanizantes, como las que se citaron en el Congreso Internacional de Paraguay (2002):

“Competencias comunicativas, de escucha y diálogo.

Competencias para tomar decisiones y evaluarlas, argumentar y defender su postura, valorar la diversidad y saber llegar a acuerdos.

Competencias para vivir y trabajar junto a los que son diferentes, para ser capaces de valorar y vivir en contextos interculturales, de respetar la diversidad de costumbres y opiniones.

Competencias para resolver los conflictos mediante la negociación y el diálogo, de modo que todos salgan beneficiados de él, tratando de convertir la agresividad en fuerza positiva, fuerza para la creación y la cooperación, y no para la destrucción.

⁵ WEBER, George B. **El cultivo de los líderes del mañana**. En HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. El líder del futuro. Ed. Deusto. Barcelona, 2004, pág. 335

Competencias para interactuar con los otros diferentes, para valorar y aceptar las diferencias culturales, de raza y de género, sin convertirlas en desigualdades.

Competencias para tratar con cortesía, para colaborar, es decir, trabajar juntos, para decidir en grupo, para considerar los problemas como retos a resolver y no como ocasiones para culpar a otros.

*Competencias para el servicio y la solidaridad y para oponerse a todo lo que amenaza e impide la vida: injusticia, desigualdad, discriminación, manipulación, conformismo, violencia, política, populismo, mesianismo, corrupción”.*⁶

Si gestionar y dirigir es crear humanidad, los directivos y los equipos de dirección, además de los saberes específicos que conlleva el rol directivo, deben ser **expertos en humanidad**. Su relación con personas y con situaciones humanas ocupa buena parte de su pensar y hacer. Decíamos al comienzo que en una organización como Fe y Alegría se coordinan principalmente personas. Por eso la experticia en humanidad.

- a) Sólo es posible crear humanidad desde unas **relaciones de confianza**. Desde la desconfianza no pueden construirse relaciones humanizantes. Sin confianza no puede concebirse la “red de relaciones humanas”. La confianza da seguridad y disminuye las incertidumbres. Sólo desde la confianza es pensable la gestión que crea condiciones de posibilidad y la transformación de las personas hasta que sean capaces de independencia o interdependencia. Como dice Rafael Echeverría⁷: “la confianza nos lleva a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades”.

Gestionar la confianza, que se entrega por adelantado, es promover un clima de estímulo y motivación, donde todos se sienten tomados en cuenta, respetados y queridos. Un clima donde no se subvalora a nadie. Y la confianza se debe concretar en depositar, en manos de los equipos y de sus miembros, retos y tareas de peso que están más allá de sus expectativas y de sus aparentes posibilidades.

- b) Como expertos en humanidad los directivos consideran **el diálogo** como el método educativo por excelencia: el ser humano se hace persona en diálogo

⁶ FE Y ALEGRÍA. **Pensamiento de Fe y Alegría**. La Pedagogía de la Educación Popular en Fe y Alegría. XXIII Congreso Internacional (Asunción, Paraguay 2002), pág. 239

⁷ ECHEVERRÍA, Rafael. **La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación**. Ed. Garnica, 2000

go con su mundo y con los otros. El diálogo implica búsqueda permanente, creación colectiva. Dialogar supone aceptar que toda persona sabe, que no todos saben lo mismo, y que estos saberes necesitan relacionarse y confrontarse para que de ellos nazca un nuevo saber, diferente a lo que se pensaba al comienzo... El diálogo implica problematizarse, hacerse preguntas. El diálogo sólo es posible en un ambiente de respeto, confianza, escucha y humildad, para reconocer que la verdad se va haciendo y construyendo en el compartir de ideas, reflexiones, investigaciones y experiencias.

Por otra parte, el diálogo verdadero es una práctica no exenta de conflictos, ya que no suele establecerse desde las coincidencias, sino desde las opiniones, puntos de vista, valoraciones y proyectos diferentes. De ahí que la pedagogía del diálogo debe asumir también la pedagogía del conflicto y la negociación, como medios para superar las diferencias y construir acuerdos básicos para la acción colectiva. Para gestionar educativamente los conflictos hay que vivirlas en términos de lealtad y de disponibilidad a la autocrítica, para así superar los prejuicios y suposiciones.⁸

Para crear humanidad es necesario crear un clima de colaboración: un ambiente propicio para las relaciones interpersonales y grupales, que estimule el discernimiento con libertad crítica y autocrítica.

- c) Los responsables de la gestión preocupados por el decir y el hacer no pueden olvidarse de una competencia fundamental en la creación de humanidad: **el escuchar**. Escuchar lo que pasa, lo que se dice, lo que se hace; escuchar a los otros y a uno mismo. Escuchar porque estamos convencidos de que uno no tiene toda la verdad, que los otros tienen siempre algo importante que decir. Todo habla dentro de una organización, pero estamos tan inmersos en la acción y en las urgencias que no escuchamos las diferentes voces y, a veces, gritos de los otros. El ruido de nuestros pensamientos y deseos posiblemente no nos deja escuchar las ideas y sueños de los demás. Y si no escuchamos perdemos capacidad reflexiva y nos cerramos al aprendizaje.

Solamente si existe una actitud de escucha, se podrá dialogar. La escucha y el diálogo nacen de la valoración hacia el otro, del reconocimiento de que el otro es sujeto de valores, digno de ser respetado y escuchado, portador de una aproximación a la verdad que puede contribuir a que juntos nos aproximemos más a la verdad.

Pero es imposible adquirir esta mentalidad si no buscamos entender los puntos de vista de los otros. Escuchar y entender sin descalificar, sin con-

⁸ Op. cit. pág. 240

denar, buscando la empatía. Si no se hace el esfuerzo por entender al otro, el otro tampoco nos entiende, no se posibilita un contexto de entendimiento y humanización.

La humanización en la gestión de Fe y Alegría se transparenta a través del ambiente de trabajo, el clima laboral y el tipo de relaciones entre las personas que conforman la organización. Evidencia ambientes humanos y humanizantes, personas que se sienten valoradas, exigidas, respetadas, escuchadas y bien tratadas; personas que pueden dialogar y manifestar sus opiniones y opciones, sin discriminación, aunque sean diferentes a las de los otros; personas que pueden crecer a nivel personal y profesional dentro de la organización; personas informadas y formadas que construyen juntas y se comprometen para alcanzar los logros necesarios; personas que puedan expresar sus inconformidades porque hay procedimientos y formatos para recoger quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones. Ambientes humanos y humanizantes porque se dan relaciones de confianza y se valoran los talentos y capacidades de todos, porque se potencia y cultiva la dimensión espiritual de las personas y se privilegia el crecimiento espiritual con tiempos y espacios para el acompañamiento y cuidado necesario de las personas.

3.2 Gestión participativa

La participación, además de ser un valor constitutivo del movimiento, es una exigencia desde la visión de Fe y Alegría. Los fundamentos de la participación en Fe y Alegría son claros⁹:

1. El derecho inalienable de todo ser humano a ser sujeto de su propia historia en relación a los demás;
2. El derecho frecuentemente negado u obstaculizado a las diversas clases sociales marginadas y empobrecidas de defender y luchar por sus intereses,
3. El compromiso de superar la actual sociedad con estructuras impuestas que excluyen y prescinden de la verdadera participación popular;
4. La necesidad de construir una realidad comunitaria que implique compartir responsabilidades, promover la mutua colaboración, y luchar por construir una sociedad igualitaria y participativa.

⁹ FE Y ALEGRÍA. **Pensamiento de Fe y Alegría.** Participación. XIX y XX Congresos Internacionales (Lima, Perú, 1988) (Quito, Ecuador, 1989), pág. 32

La participación, según la Propuesta de Fe y Alegría, busca promover valores en tres ámbitos:

1. En el personal, la participación promueve el desarrollo integral de la persona: criticidad, creatividad, solidaridad y compromiso.
2. En el social, favorece el pluralismo, las instancias de organización social, la capacidad de convocatoria y los vínculos comunitarios.
3. En lo institucional, ofrece un testimonio coherente que asegura la permanencia de la identidad y unidad de la institución con flexibilidad histórica.

La participación, más que una técnica, se considera como una manera de entender la vida y la manera de relacionarnos unos con otros. En Fe y Alegría la participación no es una concesión de los directivos, es la forma natural de hacer las cosas. Por eso en Fe y Alegría la gestión participativa es esencial, tiene que ver con su coherencia ética, porque como se decía en el congreso anterior, “la participación habilita y pone en acción a las personas como actores y supervisores de su propio desarrollo”. Hacer parte de la gestión permite a los actores intervenir en las decisiones que les afecta, a la vez que les dan motivos para desarrollarlas. El proceso participativo no es sólo un medio para conseguir un fin en sí mismo, sino también una manera de crear una sociedad más democrática con ciudadanos activamente participativos. La participación lleva a involucrar a las personas (las empodera) tanto mental como emocionalmente en los programas, proyectos y en la gestión misma, como colaboradores comprometidos, con mejor autoestima y menos stress y como parte de una organización eficiente que busca una mayor calidad. Todo esto contribuye a la obtención de los resultados esperados.

La gestión participativa se fundamenta en la visión de sociedad¹⁰ que se quiere hacer realidad a través de la intervención educativa en los sectores popula-

¹⁰ **Justa:** donde se respete a la persona, su dignidad, sus ideas y valores culturales, humanos y espirituales; donde se viva en igualdad de derechos y deberes, suprimiendo la discriminación por razones de raza, sexo, religión, credo político u otras; donde se tenga acceso real a la satisfacción de las necesidades humanas básicas y que tienda a la superación de la brecha entre los que más y menos tienen, promoviendo a los sectores más desfavorecidos y deprimidos; donde el desarrollo se entienda como un proceso humano, integral y sustentable para todos.

Equitativa, Participativa y Solidaria: donde todos accedan a los bienes culturales, económicos, sociales y religiosos y en la que todos aporten según sus fuerzas y reciban según sus necesidades; donde se busque comunitaria y solidariamente la solución de los problemas; donde se compartan –en forma libre y responsable– las decisiones y la marcha de la misma sociedad, los medios de producción y el fruto del trabajo.

res. En coherencia con el modelo de sociedad que visionamos, el contexto organizativo del Movimiento hace parte de la intencionalidad transformadora que éste asume y lo convierte en agente educativo.

La tolerancia que permite reconocer al otro, el pluralismo que lleva a respetarlo y la solidaridad que alimenta la lucha por la igualdad y libertad de todos, son actitudes y convicciones democráticas que la gestión debe favorecer en la construcción de la cultura de la participación. La solución de los conflictos a través del debate y la confrontación, sin recurrir a la violencia y sin silenciar a nadie, son el camino para la transformación de las organizaciones y el aporte a la sociedad intolerante y violenta en que vivimos.

La gestión participativa concibe su trabajo como una tarea de equipos con el consiguiente reparto de responsabilidades y funciones entre instancias de la organización y las personas. Se basa en la participación y el desarrollo coordinado de la acción y se asume como una forma compartida de tomar decisiones. En otras palabras, es el camino para saltar de la cultura de la subordinación a la cultura de la co-ordinación. Y demanda una coordinación estructurada para asegurar la vertebración y sincronización de los equipos y de las personas de los equipos.

La gestión participativa asume una concepción del poder como incluyente. Ve el ejercicio del poder como una red de relaciones donde varios participan en la construcción de decisiones, de forma que cuando uno es responsable de una parte o área del proceso y todos son responsables del conjunto del proceso cuyas decisiones se toman concertadamente. Nadie queda excluido. Sin embargo, es preciso evitar prolongar los tiempos para la toma de decisiones por excesivas consultas y también el que se diluya la responsabilidad de las decisiones tomadas y de sus consecuencias.

La concertación requiere de un entrenamiento en los mecanismos de diálogo y de negociación. Esto será muy importante en las relaciones del equipo hacia fuera, pero es también fundamental al interior del equipo. Aprender a concertar dentro del equipo nos entrena para concertar hacia fuera. La concertación es el mecanismo propio del poder incluyente.

Por eso las direcciones deben crear las condiciones para que pueda construirse la cultura de la participación, actuando colectivamente y aprendiendo en forma cooperada. Además deben promover la estructura participativa más horizontal a través del trabajo en equipo.

La finalidad de la gestión participativa es el empoderamiento de los actores. En sentido amplio, empoderamiento es la expansión en la libertad de escoger y de actuar. Significa reconocer y aumentar la autoridad y el poder del indivi-

duo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida. Empoderar es restituir las capacidades de las personas y reconocer que pueden y tienen capacidades.

La participación al interior de una organización tiene múltiples beneficios intangibles:

1. Mayor satisfacción.
2. Mejora de la calidad de las decisiones.
3. Crece la motivación y compromiso de los colaboradores.
4. Mayores competencias de los colaboradores y más capacidad para la resolución de problemas (desarrollo personal).
5. Mayor disposición y actitudes positivas para afrontar cambios.
6. Mejora las relaciones entre directivos – colaboradores.
7. Mayor comprensión y aceptación de las decisiones por los colaboradores.
8. Mayor identidad, cooperación e integración del equipo.
9. Eliminación de rivalidades entre departamentos, unidades, grupos de trabajo y directivos.
10. Mejor comunicación y cooperación entre los colaboradores, los objetivos se clarifican y son compartidos.

Los grados de la participación en la toma de decisiones se definieron, en los Congresos XIX y XX celebrados en Lima y Quito en 1988 y 1989¹¹, de la siguiente manera:

1. **Información y consulta:** Las instancias institucionales informan, consultan, aceptan interpelaciones y propuestas.
2. **Presencia en las deliberaciones:** Los representantes de los diferentes estamentos están presentes e intervienen en la elaboración de las decisiones.
3. **Decisión parcial:** Las instancias decisorias institucionales asumen el derecho de los representantes de decidir en materias y asuntos concretos, con sus correspondientes responsabilidades.
4. **Decisión total:** Los participantes asumen el poder último de decisión o autogestión con sus correspondientes responsabilidades.

El punto de partida en la gestión participativa es el primer nivel de “información y consulta”. El punto de llegada dependerá de los asuntos a tratar y de los conflictos o problemas a solucionar, pues no siempre todos pueden participar en todo. Lo importante es organizar una red de equipos que faciliten la participación de todos, que las informaciones fluyan en todos los sentidos y se transmitan de unos a otros. La clave está en que todas las personas formen parte de

¹¹ FE Y ALEGRÍA. **Pensamiento de Fe y Alegría.** Participación. XIX y XX Congresos Internacionales (Lima, Perú, 1988) (Quito, Ecuador, 1989), pág. 35 y 36

un equipo, pues ese será su espacio de participación y de aporte a la toma de decisiones.

3.3 El trabajo en equipo en la gestión

Las organizaciones de hoy en día se están transformando y modificando, son menos jerárquicas y más participativas, pues han descubierto el fenómeno de la sinergia, ya que, en equipo se puede lograr más que con el esfuerzo individual.

Una de las tendencias actuales es crear organizaciones basadas en equipos, donde la estructura organizacional se cambia de pirámide a una plana o de red. En este tipo de organización se genera participación y responsabilidad de todos los miembros, estimulando la creatividad, iniciativa, comunicación, trabajando conjuntamente en y para el logro de sus metas.

Llamamos gestión participativa a la que se hace en equipos. Por eso en Fe y Alegría se opta por potenciar el trabajo en equipo en todos los niveles de la gestión (Coordinación de la Federación, Direcciones Nacionales y Regionales, Zonales o Departamentales, Direcciones de Centros y de Programas). Los Equipos de Trabajo -el ideal es que todos participen en alguno- son la manera de garantizar la participación de todos en la construcción de la organización necesaria. La gestión participativa se construye y hace realidad en las direcciones de Fe y Alegría implementando el trabajo en equipo como una de sus principales herramientas para la gestión participativa y colaborativa del Movimiento. A través de los equipos se favorece un ambiente de diálogo, de comunicación, de libertad, de reflexión y autocrítica, de respeto y aceptación de las diferencias, y se propician el crecimiento profesional y personal.

Los equipos de trabajo son un espacio privilegiado para:

1. Construir un horizonte compartido por todos los integrantes del equipo y unas intencionalidades compartidas que integren la diversidad de opiniones sobre el deber ser y el quehacer de Fe y Alegría.
2. Definir unas ideas compartidas que permitan coordinar acciones y estrategias para materializar dichas ideas.
3. Asumir estilos de actuar compartidos con responsabilidades compartidas que les den cuerpo como equipo.

Todo en un ambiente de confianza entre todos los integrantes sin descuido de los roles de cada uno. La construcción de lo común no implica la renuncia al pluralismo y el desconocimiento de las diferencias. Es necesario sentir, pensar y actuar como equipo aceptando que los otros sean "otros" que piensan distinto a mí, que obran distinto a mí, que sienten distinto a mí y hablan distinto a mí.

Los equipos de trabajo son:

1. escenarios de reflexión sobre las prácticas de cada uno de los integrantes; un espacio para mirarse y mirar a los otros en el desarrollo de sus funciones;
2. escenarios para la construcción profesional de cada uno; donde se da el intercambio de experiencias de actuación que nos permitan aprender unos de otros; un espacio de formación mutua, de aprendizaje colectivo y de autocrítica;
3. un escenario para el trabajo en equipo que supere la fragmentación de sus miembros; un espacio donde se comparten iniciativas, se intercambian miradas y se construyen caminos desde la experiencia y el conocimiento de cada uno;
4. escenarios para la construcción de sentidos comunes, para sentirse haciendo parte de un proyecto global, para aportar a la construcción del proyecto; escenarios naturales de la participación de los educadores en la marcha del movimiento;
5. un lugar de seguimiento del proyecto educativo y de los proyectos de cada equipo. Son el lugar donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr en el movimiento;
6. un lugar productor de conocimiento y generador de textos de los miembros del equipo.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con unos propósitos, unos objetivos de trabajo y planeamientos comunes. No es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Las bases de un equipo de trabajo son las siguientes:

- a) Complementariedad:** Los equipos los conforman personas con talentos y habilidades complementarias y necesarias para realizar los planes, programas y proyectos sobre los que tienen la responsabilidad; cada miembro domina una parcela determinada. En su conformación se busca la heterogeneidad, por eso se convoca desde las capacidades (todas las necesarias) y no desde las fidelidades. No buscan la uniformidad. La riqueza la aportan más las divergencias que las convergencias de los miembros.
- b) Coordinación:** Los equipos, con un líder a la cabeza, deben actuar de forma organizada con objetivos concretos. La cabeza visible del equipo rota de acuerdo a temáticas, experiencias y capacidades o competencias. El trabajo en equipo conlleva la distribución de tareas y roles a nivel general y en situaciones concretas.
- c) Comunicación:** En los equipos es esencial una comunicación abierta entre todos sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Para su funcionamiento es necesario establecer canales de comuni-

cación, tiempos, espacios que posibiliten la acción conjunta. Facilita la comunicación saber escuchar y respetar las opiniones de todos.

- d) Confianza:** Cada integrante de un equipo debe confiar en los compañeros que lo integran. La confianza se da por adelantado. Todos necesitan saber que nadie del equipo les va a hacer daño. La confidencialidad es garantía de éxito para los debates y la toma de decisiones del equipo. Es necesario anteponer el logro del equipo al propio lucimiento personal.
- e) Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. El compromiso es con los horizontes e intencionalidades, enfoques, estilos de actuación y responsabilidades acordadas por el equipo. Todos son corresponsables de todo y de todos (mutuamente responsables).

En otras palabras, para conformar y desarrollar el equipo de trabajo se necesita tener: un propósito claramente definido, metas de desempeño claras, definidas las responsabilidades, sentido de interdependencia y conciencia del valor del trabajo en equipo. Para ello, es preciso aceptar que la inteligencia está repartida y que por consiguiente es en el conjunto donde están todas las capacidades necesarias, además de creer en las personas.

Los responsables de la gestión en Fe y Alegría, porque creen en los demás, son **hombres y mujeres de equipo**. Conocen sus limitaciones y por ello se rodean de personas que tienen fortalezas y cualidades de las que ellos o ellas carecen. Es muy importante que en los equipos directivos haya perfiles diferentes y complementarios. El reto del directivo que trabaja en equipo es el que se plantee cómo hacer para que cada uno de los miembros del equipo pueda ir realizándose como persona en la misión e integrar al máximo la creatividad de cada uno.

Los responsables de la gestión deben facultar a las personas de la organización para ejecutar las tareas que les son propias. El empoderamiento de los demás actores es fundamental para poder construir organización. Y ello necesita de unas relaciones sociales basadas en la confianza y el renunciar a hacer lo que les toca a otros. Si un equipo de gestión asume como propio lo que les toca a otros, no está gestionando bien, no está posibilitando el desarrollo y el crecimiento de los demás actores. Los está empobreciendo e inmovilizando.

Los responsables de la gestión deben ser capaces de realizar un “trabajo en equipo”, que consiste en “la capacidad de integrarse y de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones”. El dominio de esta competencia está estrechamente relacionado con:

1. Buena socialización e interés interpersonal elevado.

2. Fuertes valores sociales que llevan a creer en la integridad, honestidad y competencia de los otros.
3. Capacidad de comunicación interpersonal.
4. Madurez para afrontar las diferencias de criterio.
5. Convicción en la eficacia del trabajo compartido.
6. Voluntad e interés por compartir libremente ideas e información.
7. Valor de colaboración, solidaridad.

Los equipos de trabajo en las organizaciones sirven para que sus miembros aprendan mejor, comprendan mejor, vivan mejor (más felices) y para que lleguen a ser más competentes.

Las señales que evidencian un trabajo en equipo y una gestión participativa son:

1. identificación de los equipos con la misión y visión de la organización,
2. los tiempos y espacios asignados en el cronograma para que las personas puedan reunirse, intercambiar opiniones e informaciones, aprender unos de otros, tomar decisiones y construir juntos.
3. el número de equipos conformados en la organización y participantes en cada equipo,
4. las responsabilidades delegadas o repartidas a los equipos, teniendo en cuenta las capacidades, las competencias y limitaciones de las personas.
5. la definición de las responsabilidades colectivas y las individuales de acuerdo con los roles de cada integrante dentro del equipo,
6. la manera como se toman las decisiones en los equipos y los mecanismos que permiten a todos los miembros del equipo proponer temas de discusión,
7. los procedimientos definidos para la consulta y la recogida de informaciones, promoviendo la participación de las personas en temas que les competen,
8. los canales e instrumentos de comunicación e información definidos para tomar y socializar las decisiones,
9. las construcciones colectivas de planes, propuestas y proyectos con el número y la calidad de los participantes,
10. las estructuras organizativas donde estén integrados los diferentes equipos,
11. la posibilidad real de que todos los integrantes de la organización puedan participar en un equipo.

3.4 El liderazgo compartido y distribuido en la gestión

Existen muchos conceptos de liderazgo. Nosotros consideramos, utilizando palabras de Peter M. Senge¹², que “los líderes son aquellas personas que “caminan adelante”, personas que están verdaderamente comprometidas consigo mismas y con sus organizaciones a llevar a cabo un cambio profundo. Lideran a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones y proceden de muchos lugares de dentro de la organización”.

Optar por una gestión humanizadora, participativa y realizada a través de equipos de trabajo conlleva pensar el liderazgo, no tanto como el de un individuo, sino más colectivamente, como el de un equipo. Es más una capacidad organizacional que una característica individual. En este sentido hablamos de liderazgo compartido o de liderazgo distribuido o colectivo que se ejerce con actitud de servicio.

El liderazgo no lo da la posición formal en la organización. No es patrimonio de una sola persona, ni del cargo que ocupan las personas. El liderazgo es una función distribuida y legitimada por los demás. Parte del convencimiento de que las capacidades necesarias para dirigir una institución no las tiene una sola persona. Nadie puede ser de todo para todos. Ni puede hacer todo bien todo el tiempo. Implica aceptar que la inteligencia está repartida y que por consiguiente es en el conjunto donde están todas las capacidades necesarias para la gestión. El liderazgo no necesariamente está en la cumbre de la pirámide, está repartido y se comparte. Y para repartirlo o compartirlo se necesita de un equipo o equipos que conforman el tejido en red de la organización.

El liderazgo distribuido parte del compromiso e implicación de todos en el funcionamiento de la institución. Supone que la dirección y la gestión han de ser compartidas. Gestionar una institución como Fe y Alegría es gestionar algo muy complejo. Y complejo (del latín *complexus*) es lo que está tejido en conjunto. Son muchas áreas que se “enredan” entre sí, para que la gestione una sola persona. Gestionar la complejidad de Fe y Alegría demanda equipos de gestión o dirección donde el liderazgo pueda distribuirse según las capacidades de cada persona, sus experiencias y las situaciones sobre las que toca actuar. El liderazgo distribuido aprovecha las habilidades y competencias de todos en el logro de los objetivos comunes. Aceptar que las debilidades de uno son compensadas con las fortalezas de otros, los desconocimientos de unos con los conocimientos de los otros, las inexperiencias de unos con las experiencias de otros. Y se llama liderazgo distribuido porque pasa funcionalmen-

¹² SENGE, Peter M. **El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje: lo temerario, lo útil y lo invisible**. En HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. *El líder del futuro*. Ed. Deusto. Barcelona, 2004, pág. 75

te de unos miembros del equipo a otros según las actuaciones requeridas. Aceptar ese liderazgo implica trabajar para desarrollar la capacidad de liderazgo en todas las personas que hacen parte de la organización y eso es contribuir al desarrollo de las personas.

Hoy “los líderes están aprendiendo que sus organizaciones necesitan hacerse más planas, más rápidas y menos jerárquicas con el fin de conceder a las personas la confianza y las facultades necesarias para tomar decisiones por sí mismas: en resumen, para convertirse en líderes” (Bornstein, Steven M. – Smith Anthony F).¹³

Para que el liderazgo distribuido funcione es necesario que los que tienen puestos de dirección deleguen, distribuyan y compartan el liderazgo entre los colaboradores, entre los integrantes del equipo de gestión, y desde ese equipo hacia los demás equipos de la organización, habilitándoles (autorizándoles) para que puedan tomar las decisiones pertinentes. Podríamos afirmar que dotar de una red de liderazgos a Fe y Alegría será fundamental en los próximos años.

Como dicen varios autores, los nuevos liderazgos serán reconocidos:

1. Menos por lo que dicen, más por lo que hacen.
2. Menos por sus cargos y más por sus competencias y saber hacer.
3. Menos por lo que controlan y más por lo que motivan y animan.
4. Menos por los objetivos que fijan y más por la visión que proporcionan y las visiones que crean.
5. Tanto por su credibilidad personal como por sus capacidades.

Además necesitarán lo que Moss Kanter, Rosabeth¹⁴ define como agilidad mental: “Imaginar las posibilidades fuera de las categorías convencionales, prever acciones que trasciendan los límites habituales, prever las repercusiones y aprovechar las interdependencias, realizar nuevas conexiones e inventar nuevas combinaciones”.

Porque el liderazgo es un ejercicio permanente de desestabilización de la rutina; debe atreverse a percibir la realidad de forma desacostumbrada, a poner en tela de juicio las premisas normalmente aceptadas; debe ser capaz de agitar

¹³ BORNSTEIN, Steven M. y SMITH, Anthony F. **Los rompecabezas del liderazgo**. En HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. *El líder del futuro*. Ed. Deusto. Barcelona, 2004, pág. 312

¹⁴ MOSS KANTER, Rosabeth. **Los líderes de clase mundial: la fuerza del espíritu de asociación**. En HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. *El líder del futuro*. Ed. Deusto. Barcelona, 2004, pág. 128

situaciones, ideas o visiones; es decir ser un provocador constante que motive y seduzca.

El liderazgo, en una organización, se la juega en la creación de sentido, en la construcción de relaciones confiables y en la capacidad que tenga para visio-
nar e inventar. Porque la vida es invención y la gestión de Fe y Alegría tam-
bién. El liderazgo debe generar, posibilitar e identificar visiones y valores
compartidos, potenciar nuevos liderazgos y construir redes de liderazgos.

Algunas de las competencias que se necesitan para el trabajo en equipo y el
liderazgo distribuido, de manera indicativa, son:

PLANIFICACIÓN
PENSAMIENTO ANALÍTICO
TOMA DE DECISIONES
COMUNICACIÓN
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE
RESISTENCIA AL ESTRÉS
RELACIONES PERSONALES
NEGOCIACIÓN
INNOVACIÓN
ESPÍRITU EMPRENDEDOR
ORIENTACIÓN AL SERVICIO
ORIENTACIÓN AL LOGRO

3.5 Descentralización y autonomía funcional en la gestión

La descentralización hace parte del espíritu fundacional del Movimiento. Vélez se oponía al “centralismo uniformador” y decía que Fe y Alegría “*ha huido del centralismo ejecutivo y organizativo, para apoyarse pragmáticamente en las autonomías locales y nacionales, dividiendo responsabilidades y sembrando libres iniciativas*”.¹⁵

La descentralización puede ser definida como la transferencia de responsabili-
dades en la gestión desde un gobierno central hacia unidades regionales o
locales. Tiene que ver con el traspaso del poder y la toma de decisiones hacia
núcleos periféricos de una organización, buscando ampliar la participación de
las personas, en los temas que les competen, y la respuesta más rápida a sus
necesidades. El nivel de descentralización depende de la autonomía y el poder
de decisión entregado. En Fe y Alegría a nivel Federativo el proceso de des-

¹⁵ VÉLAZ J.M., S.J. **Red de relaciones humanas**. s/f proba-
blemente 1977

centralización es claro desde la Coordinación General a los Programas. Y, en
los países más grandes, desde las direcciones nacionales a las regionales,
zonales y departamentales. Es de esperar que también exista desde éstas a los
centros. En los países menos grandes, de las direcciones nacionales a los cen-
tros. Es una forma de distribuir el poder y el liderazgo de la organización-
movimiento, para descentralizarlo y dar autonomía. Y así lo entendía Vélez:
“*La autonomía nacional, regional y local, ha preparado y capacitado muchas
personas en el difícil menester de llevar adelante la fundación y el crecimien-
to constante de tantos planteles de Fe y Alegría en lugares tan distantes y en
medios aparentemente tan diversos... Éste constituye otro elemento de vigor
interno de una institución tan descentralizada como Fe y Alegría*”.¹⁶

Para el P.Vélez, la **Autonomía Funcional** es una de las claves más importan-
tes del éxito de Fe y Alegría, es “la mayor fortaleza”, uno de sus “secretos”:

*Éste es otro de los secretos de Fe y Alegría: haber convencido
y haber entregado plenas responsabilidades a los que creyeron.
Nuestra autonomía nacional y local es una de las más poderosas
razones de que Fe y Alegría es, simultáneamente, el esfuer-
zo, el entusiasmo y la creatividad de muchos. Un variadísimo
racimo de iniciativas y de valerosos iniciadores. Sólo así ha
sido posible servir en un frente tan extenso y tan lleno de pecu-
liaridades.*¹⁷

*Hoy se puede decir que esta práctica autonómica es la mayor
fortaleza de la identidad de nuestro Movimiento, arraigado ya
en medios tan distantes y distintos, con una convicción por otra
parte tan homogénea y semejante.*¹⁸

Entregar responsabilidades potencia el esfuerzo, el entusiasmo y la creatividad
de los que las reciben, a la vez que fortalecen su identidad con la misión. Y ese
es el fundamento de la gestión participativa que se realiza a través de equipos
entre los cuales se distribuye el liderazgo. El crecimiento del movimiento y la
dispersión geográfica de sus centros, requieren de la autonomía funcional, de
la descentralización del poder para ser eficaces en la acción, e implica recono-
cer los límites propios y las posibilidades de los demás. El P. Vélez la intuía
así: “*Quizá esta extensa red de autonomías haya sido una profunda intuición
de la propia limitación personal y de esperanza en la generosidad de tantas y
desconocidas personas que esperaban el encuentro con Fe y Alegría*”¹⁹

¹⁶ VÉLAZ J.M., S.J. **Valores de Fe y Alegría**. 1978

¹⁷ VÉLAZ J.M., S.J. **Vocación de servicio a muchos**. s/f proba-
blemente entre 1970 y 1974

¹⁸ VÉLAZ J.M., S.J. **Red de relaciones humanas**. s/f proba-
blemente 1977

¹⁹ VÉLAZ J.M., S.J. **Valores de Fe y Alegría**. 1978

La autonomía funcional conlleva la necesidad del liderazgo distribuido del que se habla en el numeral anterior. Liderazgo que se va distribuyendo en todos los órdenes y niveles de Fe y Alegría: de la Federación a los países, de las direcciones de los países a las regionales, zonales o departamentales, y de éstas a los centros; de los directores a sus equipos de dirección o coordinación, de los responsables de la gestión macro o micro a las personas de los equipos y entre dichas personas. Las palabras de Vélaz pueden iluminar el espíritu de la gestión: *“El cuidadoso respeto a la autonomía de todas las unidades de trabajo... opuesto al centralismo uniformador, deberá consagrarse como el espíritu auténtico de Fe y Alegría, vigilando celosamente el cumplimiento del principio de subsidiariedad aplicado a todo escalón de gobierno superior a la base”*²⁰

Tanto la descentralización como la autonomía funcional y el liderazgo distribuido implican dos elementos fundamentales: la identidad con el Movimiento y la apropiación de la misión encomendada. Cuanto mayor es el sentimiento de identidad común y de misión asumida por las diferentes instancias, más fecundos son los procesos de descentralización y de autonomía funcional, ya que de lo contrario pueden promover la disgregación, separatismo, compartimentalización, autarquía y hasta anarquía. No es posible descentralizar y dar autonomía sin compartir la identidad ni apropiarse de la misión. (Cfr. numeral de las personas que gestionan). Por eso, se autoexcluyen del modelo de gestión los dos extremos que pueden darse en la apropiación de la misión: 1) ser mero ejecutor de tareas o estar pendiente sólo de las líneas de acción que las instancias superiores decidan; y 2) perder el sentido de cuerpo y de misión y, por consiguiente, alimentar una autonomía disgregadora, que tiende a la autarquía.

La autonomía en Fe y Alegría debe ser responsable e incluyente, precisamente porque me apropio responsablemente de la misión encomendada, siento más la necesidad de ayuda, de orientación, de coordinación, de celebración compartida, de tener algún órgano común permanente... La autonomía funcional, más que una parcela de poder debe ser entendida como un modo de proceder en la misión compartida. La gestión participativa, la descentralización y la autonomía funcional exigen estructuras de coordinación y dirección fuertes, sin que ello conlleve a renunciar a la creatividad, a la innovación y al espíritu proactivo.

²⁰ VÉLAZ J.M., S.J. *Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría*. 1976

La primera señal de la descentralización, la autonomía funcional y el liderazgo distribuido es la **delegación de autoridad, transferencia formal de responsabilidades y recursos de la gestión**, desde lo nacional a lo regional y local, y dentro de los equipos, reconociendo los límites y las posibilidades de las diferentes instancias y personas con una clara definición de roles y responsabilidades. La segunda señal es la **apropiación de la misión encomendada y la identidad** con el Movimiento de las instancias y las personas a las que se transfiere el poder de decisión. La tercera señal está en la **distribución de los roles y funciones** de acuerdo a las habilidades y competencias de todos.

Hay una pregunta clave que tiene que ver con el principio de subsidiariedad: ¿Desde la posición que ocupo en la estructura organizativa, estoy realizando responsabilidades y tareas que corresponden a otra instancia de menor nivel? ¿Cada equipo puede tomar decisiones por si mismo?

3.6 Gestión del conocimiento y sistematización

Por ser la organización un conjunto de personas, el conocimiento que éstas poseen se convierte en un activo fundamental. En una institución se manejan: datos, informaciones y el conocimiento que tienen las personas sobre la institución y sobre la manera de trabajar en ella. Organizar datos e informaciones y saber lo que saben las personas es el objeto de la gestión del conocimiento. Y son dos escenarios diferenciados, pues el primero es de la institución y el segundo de las personas. Los dos juntos se convierten en lo que se denomina capital intelectual. El conocimiento no es monopolio de unos pocos, es patrimonio de toda la institución y se debe abrir a la institución y también fuera de la misma para compartir no sólo aprendizajes, sino también errores que con su descubrimiento acercan al camino adecuado.

Organizar los datos y las informaciones, procesarlos y reflexionarlos los convierte en conocimiento. Y este conocimiento unido a lo que saben las personas y la cultura que vivencian es lo que abarca la gestión del conocimiento. Es como el patrimonio intelectual de la organización que no aparece en los balances. Recoger ese conocimiento, organizarlo, ubicarlo y utilizarlo para aumentar las capacidades de la organización es algo de lo que tiene que preocuparse la gestión y realizarlo a través de la sistematización. Sistematizar lo que se hace produce nuevos conocimientos, a la vez que garantiza que los saberes queden en la organización y no desaparezcan con la salida de los colaboradores. Fe y Alegría es una organización que aprende fundamentalmente de lo que

hace; es decir, del libro de la práctica. De ahí que sea tan importante para Fe y Alegría evaluar y sistematizar lo que hace.

3.7 *La Gestión como constructora de organización: creatividad e innovación*

La responsabilidad de la gestión institucional va más allá de mantener lo que se tiene. La dirección y la gestión se conciben como “constructoras de organización”. La prioridad de la gestión es pensar y desarrollar la organización necesaria para que suceda lo que tiene que suceder.

Pensar y construir una organización de Fe y Alegría centrada en la persona, participativa, trabajando en equipo(s), descentralizada con autonomías funcionales y con liderazgos compartidos y distribuidos, y que responda a las exigencias de las prácticas y los cambios que exige la sociedad, debe hacerse desde la imaginación y la audacia (que no es lo mismo que imprudencia), que siempre son creativas, y no desde la memoria o inercia, que tienden a ser repetitivas.

Atreverse a pensar la organización de manera diferente, conlleva cambiar los modos de pensar y de hacer que se han utilizado hasta el momento. Buscar respuestas a los problemas sin afectar las maneras de pensar y hacer, no permite la innovación.

“Los modelos mentales predominantes, y los consecuentes comportamientos, pueden ser un obstáculo insalvable para que la organización aprenda, al fomentar la repetición de repertorios aprendidos en el pasado y valorados solamente porque en algún momento fueron útiles. Desafortunadamente, en muchas organizaciones el proceso de aprendizaje creativo y transformador no es usual, y el que se da es un aprendizaje puramente instrumental que les ata a comportamientos rutinarios, trillados e ineficaces”²¹.

Renunciar a las seguridades y aceptar las incertidumbres como escenario de actuación permite innovar y desarrollar procesos de cambio y mejora en las organizaciones. Para dar respuestas creativas es necesario “desaprender los modos pasados de hacer” porque el “primer paso hacia un nuevo comportamiento es desprenderse de los comportamientos antiguos”. Ante las nuevas demandas por los cambios del entorno las viejas respuestas pueden no ser las mejores y necesitan del “olvido intencional”. En otras palabras, es necesario

²¹ **Colombia: Al filo de la oportunidad**, Informe Conjunto, Colección Documentos de la Misión, Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tomo I. pág. 112

desaprender. En la organización de las instituciones es preciso romper las inercias y las rutinas en la manera de hacer las cosas si queremos pasar de la cultura de la subordinación a la cultura de la coordinación, si queremos potenciar las innovaciones y la creatividad.

Pensar desde la imaginación es atreverse a hacer preguntas, pues las organizaciones avanzan por preguntas que conllevan a las indagaciones o investigaciones necesarias para comprender y mejorar lo que acontece en ellas. Hay que apostar por una cultura que genere nuevos modos de pensar posibilidades que rompan la rigidez de la organización y los límites que le imponen las rutinas e inercias.

Atreverse a pensar nuevas formas organizativas, desafiar las formas de actuar normalmente aceptadas, conlleva el pensar la construcción de organización desde una postura de futuro y asumir la novedad como una exigencia del cambio de época que estamos viviendo. Pero no hablamos del futuro que “viene desde atrás”, sino del que “viene desde adelante”. Como diría Cecilio de Lora²², “el futuro que viene desde atrás, anclado en el pasado, es el futuro calculable, sociológico, predecible. El futuro que viene desde adelante, es el futuro deseable...”. El futuro que viene desde adelante nos obliga a soltar amarras y a renunciar a las seguridades del pasado. Es un futuro que gestiona el riesgo con audacia e innovación. La audacia que hizo posible el nacimiento y crecimiento de Fe y Alegría, y que mantendrá siempre actual la respuesta del Movimiento a las necesidades de las poblaciones excluidas.

Utilizar la imaginación y aceptar la incertidumbre como escenario de actuación es abrir la puerta a **la creatividad y a la innovación** como posibilidad. Es atreverse siempre a más. Es posible una organización creativa e innovadora si tiene personas creativas e innovadoras. La gestión debe posibilitar el desarrollo del potencial creativo que posee cada persona para transformar la realidad. Dicho potencial puede ser activado por el contexto, por la interacción con otras personas, por problemas, o por el desarrollo de actividades que permitan la imaginación. Para ello tiene que permitir que puedan darse actuaciones nuevas y hasta originales, más allá del libreto construido o comúnmente aceptado, para resolver situaciones inesperadas. La capacidad creativa tiene como punto de partida la habilidad para aceptar el cambio y la novedad, el deseo de jugar con ideas y posibilidades, la flexibilidad en las perspectivas y el hábito de gozar de lo agradable²³.

²² DE LORA Cecilio, *2000: otra perspectiva*, en Boletín CLAR, No. 1 Enero-Febrero, 1998. pág. 7/17

²³ GALVEZ, H. CRUZ, M. MORAN, M. y otros. **Habilidades para vivir: Procesos Formativos para crecer como persona, Módulo de creatividad**. Bogotá: Fe y Alegría, 2005, pág. 35

Los liderazgos de la organización en palabras de Ricardo Matamala Señor²⁴, deben “potenciar la creatividad humana y el uso de la imaginación para desafiar suposiciones, romper con ciertas creencias, crear nuevas realidades en la mente y lanzarnos a explorar nuevas tierras o ver las actuales con nuevos ojos”. La creatividad de las personas es el insumo fundamental para construir organizaciones creativas que vayan más allá de lo sabido y conocido.

La creatividad lleva a la innovación en las organizaciones. La innovación es la capacidad que tenemos los seres humanos para proponer intencionalmente nuevas ideas, soluciones, o modificaciones a conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de mejorar los resultados. La innovación se da cuando se hace uso de propuestas alternativas a las tradicionales y se mejoran los resultados, y cuando se dirige la acción a solucionar una necesidad aceptada por un grupo de personas. La creatividad y la innovación dependen de la capacidad de romper paradigmas, métodos y orientaciones con los que tradicionalmente enfrentamos los problemas, y de la búsqueda de nuevos caminos no transitados. Las organizaciones trascienden y se adaptan al cambio si tienen la flexibilidad suficiente para cambiar modos de pensar, dar respuestas variadas, modificar las ideas y superar la rigidez, lo cual lleva a que se evite la aplicación de procedimientos convencionales y rutinarios para la solución de problemas. La creatividad y la innovación serán posibles si se piensa más allá del “siempre se ha hecho así”, si la inconformidad es bienvenida, si el pensamiento divergente tiene cabida en los equipos y en la organización. Sólo así es posible escapar de las rutinas, de la burocracia, del aburguesamiento y del conformismo.

Algunas características fundamentales que toda organización debe tener son:

- a. **Coherencia:** La coherencia tiene que ver con la relación lógica y ética entre principios declarados y procedimientos reflejados en las actuaciones diarias. Las pretensiones, los discursos y las realizaciones deben articularse de manera coherente considerando la intencionalidad del Movimiento. Santos Guerra²⁵ la llama “racionalidad” y la define como “la disposición lógica de los elementos y de la dinámica organizativa para la consecución de los logros que se pretenden alcanzar”.

Las maneras de dirigir, de relacionarse y de manejar la información, las intervenciones y hasta las evaluaciones deben encarnar los principios que promulgamos y que pretendemos inaugurar en la nueva sociedad.

²⁴ MATAMALA SEÑOR, Ricardo. **Documento de trabajo en borrador sobre Desarrollo Organizacional**. Training & Performance Team – “T & P”. Bogotá, 2005, pág. 20

²⁵ SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. **La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas**. Málaga, Ed. Aljibe, 1997, pág. 101

- b. **Flexibilidad:** La organización de una institución no puede ser rígida y estática. No se define de una vez y para siempre. Es un proceso en permanente construcción, pues debe tener la capacidad de adecuarse a las exigencias de la práctica y a los cambios que se producen en la sociedad. Las organizaciones, en palabras de Martín-Moreno²⁶, deberían tener la “capacidad para configurarse según distintas versiones”. Añade que “cuanto más turbulento, diverso, aleatorio y falto de recursos sea su entorno, más flexible ha de ser una organización ubicada en el mismo.”

La flexibilidad de la organización permite la respuesta siempre actual y pertinente y el crecimiento institucional. No podemos olvidar que el tiempo del orden y la seguridad ha dado paso al tiempo del cambio y las incertidumbres. La organización debe permitir la recreación permanente de los canales de participación. Una organización con muchas cosas que no se pueden cambiar o con muchas trabas para hacer cambios, hace muy difícil la participación, porque las personas terminan por dejar de proponer cambios.

- c. **Permeabilidad:** Una organización no se puede concebir como una isla sino integrada al contexto y dando respuestas pertinentes a los problemas y necesidades que le plantea la sociedad. El fin último de Fe y Alegría es la transformación de la sociedad. Para ello tiene que estar abierta a las demandas de los procesos de cambio y a los avances del conocimiento y las ciencias que tienen que ver con la administración, la gestión y la organización. Permanentemente tiene que estar dispuesta a cambiar para ser y servir más y mejor.

Una organización basada en relaciones de confianza y pensada desde la imaginación supone equipos de gestión comprometidos con la expansión de la habilidad de todos los actores para tomar decisiones y crear el cambio. La manera como se concreta la organización es en la construcción de equipos de trabajo: redes de equipos y equipos en red.

3.8 Gestión de redes y gestión en red

Jorge Cela, Coordinador General de la Federación, en el XXXIX Congreso Internacional de Fe y Alegría definía y explicaba el concepto de red como:

“un conjunto de nudos, todos pequeños e iguales, unidos por hilos relativamente débiles formando un tejido que se vuelve tremendamente fuerte y resistente, al mismo tiempo que flexible y ligero. Y esto las hace sumamente útiles, lo mismo para pescar que para dormir, para proteger como verja resistente o para

²⁶ MARTÍN-MORENO C., QUINTANA. **La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio**. Sanz y Torres, Madrid, 1996, págs. 414 y 194.

cargar objetos pesados. El secreto de la red está en que sus nudos no sean demasiado grandes ni sus hilos demasiado fuertes. Está en la manera que se unen y enlazan los débiles miembros del tejido.

En Fe y Alegría estamos construyendo una red humana de equidad, participación y solidaridad. Estos tres valores con los que definimos la sociedad para la que educamos, son muy propios de la red. Nudos pequeños e iguales que en equidad fortalecen su unidad. Hilos que comparten la carga entre todos, invitando a una participación cargada de solidaridad de los unos con los otros y de todos con los menos favorecidos de la sociedad.

La tarea del gestor de la red es mantener el tejido sano. Una ruptura de cualquier punto de la red puede terminar destruyéndola. Todos los nudos son igual de importantes. No podemos darnos el lujo de perder ninguno. Sin embargo ninguno es piedra angular. La fuerza de todos está en su igualdad y unidad. Por eso los hilos que los unen son pieza clave.

Por eso la gestión de la red es tan importante: mantener los nudos e hilos, su relación, su simetría. La gestión de la red es tarea de todos y todas. Pero en equipo, con funciones claras y metas comunes.”²⁷

Para el P. Vélaz Fe y Alegría es una red de relaciones humanas: nudos (personas) e hilos (relación). Lo determinante de las redes son los vínculos que siempre son recíprocos y por lo tanto dinámicos y horizontales. Las redes convocan y reúnen personas que tienen problemáticas afines para ampliar sus capacidades y poder solucionarlas. Hacia dentro, el deseo de Fe y Alegría es construir redes de personas, redes de equipos, que permitan las interacciones dinámicas entre los nudos y el fortalecimiento de los vínculos para potenciar el crecimiento de las personas y posibilitar la acción articulada en la solución de los problemas. Hacia fuera, estaríamos hablando de construir redes sociales interinstitucionales para integrar los esfuerzos y las acciones transformadoras de todos en el restablecimiento de las relaciones sociales.

Gestionar la red y gestionar en red exige construir nuevas estructuras organizativas más descentralizadas y flexibles con liderazgos colectivos, asumir las nuevas tecnologías de la información para posibilitar la red de comunicaciones que permitan una nueva cultura democrática, participativa e inclusiva.

²⁷ FE Y ALEGRÍA. **Aprendemos de nuestra Gestión**. Revista Internacional Fe y Alegría. N°10. Santo Domingo, 2009, pág. 11

3.9 Gestión transparente y ética

Fe y Alegría, por su identidad y misión, está llamada a vivir la transparencia como un imperativo categórico y la ética (vivir en coherencia con los principios y valores que profesa) como un fundamento.

La transparencia tiene que ver con la verdad y con poner luz a lo que hacemos y cómo lo hacemos. Es una manera de que nuestras obras sean vistas con toda la claridad posible. Una gestión transparente se convierte en testimonio y en referente ético. Fe y Alegría está llamada a dar testimonio y a ser referente ético. En la gestión de Fe y Alegría no tiene cabida lo oscuro u opaco, sino la total claridad y la transparencia.

Rendir cuentas es explicar las actuaciones de una institución a la sociedad, a sus financiadores, a sus socios y a sus colaboradores inmediatos con el objetivo de construir confianza.

“La rendición de cuentas va más allá de los aspectos puramente económicos y financieros de una organización. Por lo tanto, no se trata únicamente de hacer públicas cada año las cuentas de la organización e introducirlas en Internet, ni tampoco de ventilar los resultados de una auditoría anual. La transparencia económica y financiera es necesaria en las organizaciones y forma parte también del concepto de rendición de cuentas. Sin embargo este concepto va más allá de la mera publicidad ya que consiste en explicar a todas las personas que han apoyado a una organización, y a la sociedad en general, qué se ha hecho durante un período de tiempo determinado”²⁸

Fe y Alegría recibe dinero público y por eso se obliga a decir qué ha hecho con él, con buenas prácticas de gestión y sin apartarse de la misión. Para Fe y Alegría la transparencia es un valor fundamental. Para que no se quede en una bonita declaración de principios es necesario definir como Institución: qué tiene que ser explicado, a quién se tiene que explicar las actuaciones y cómo hacerlo. Para explicar actuaciones y resultados se deben tener indicadores precisos que permitan medirlos. Si no se miden los resultados, difícilmente podrá rendirse cuentas de ellos y explicarlos. Esta es una exigencia que va más allá de la rendición de cuentas a los financiadores de proyectos o convenios, que siempre lo exigen.

La ética y la transparencia son dos elementos que generan confianza, y son de vital importancia cuando se manejan recursos de otros. Para Fe y Alegría ges-

²⁸ VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B. y SAZ A. **Claves para el fortalecimiento institucional de las organizaciones no lucrativas**. Capítulo 5: Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Norma, 2006.

tionar transparentemente los recursos, además de ser un principio, es una obligación con nuestros aliados (Estado, financiadores, donantes y destinatarios de nuestros servicios), los cuales han depositado su confianza en nosotros. Del buen manejo que demos a los recursos depende nuestro buen nombre y que sigan depositando su confianza en nosotros.

Una administración transparente de recursos ayuda a maximizarlos, lo cual es otro reto para Fe y Alegría. La gestión transparente de recursos implica algunos procesos más significativos como asegurar los recursos (no arriesgarlos), administrar o comprar bienes, contratar servicios y la administración financiera.

Asegurar los recursos comienza por definir a quienes aceptamos o buscamos como aliados, es decir, debemos buscar coincidencias en los valores y principios e inclusive en el concepto de Responsabilidad Social. Esto implica que no recibimos o buscamos financiación de entidades que no tengan una clara procedencia o transparencia en el origen de sus fondos. Adicionalmente, la transparencia con nuestros aliados implica tener acuerdos claros con ellos, no arriesgar los recursos obtenidos y ofrecer una información clara y oportuna (rendición de cuentas).

La administración de bienes y servicios muestra su transparencia cuando son utilizados para lo que fueron destinados, pero además optimizando su servicio, implementando planes de mantenimiento preventivo y correctivo, cumpliendo con las licencias de funcionamiento y sanidad requeridas, con las normas de seguridad industrial y prevención de desastres y minimizando el riesgo en la prestación de los servicios para nuestros beneficiarios. Esta gestión transparente de bienes y servicios nos garantiza que los recursos físicos duren en el tiempo y estén funcionando cumpliendo su objetivo.

En compra o administración de bienes y contratación de servicios, la transparencia comienza realizando una buena y objetiva selección de proveedores, que garanticen precio, calidad y cumplimiento, retroalimentándolos permanentemente para lograr el punto medio entre la ganancia del proveedor y el beneficio de Fe y Alegría y manteniendo compras y contrataciones a escala con buenos descuentos y acuerdos comerciales. Si garantizamos una buena compra de bienes o contratación de servicios aumentamos las posibilidades de que los servicios de Fe y Alegría cumplan con los requerimientos de los aliados y las metas de nos proponemos.

Según Enrique Peña Hernández, una organización transparente, con énfasis en lo económico y financiero,

“es aquella que lucha por tener una contabilidad confiable, que es sincera en todos los impuestos bajo los cuales tiene que fun-

*cionar, que se asegura de que sus procedimientos de registro contable, de inventario y demás sistemas de control y documentación cuenten con información completa, exacta, puntual y actualizada permanentemente, que mantenga control sobre los datos contables, incluyendo, además de la información financiera, la información sobre inventarios, bienes de la empresa y registro de todas las transacciones, que establece un código de conducta, y busca que este se cumpla al pie de la letra sin distinciones de ningún tipo, entre otras características.”*²⁹

La gestión financiera incluye presupuestos y control, contabilidad, tesorería y control de ingresos. Los **presupuestos** buscan cuantificar, en términos económicos, las diferentes actividades previstas, en un período determinado, para cumplir con las metas establecidas por la organización, garantizando el control financiero (planeación), **la tesorería** define las actividades para gestionar y custodiar el disponible de la organización (ejecución), **la contabilidad** busca preparar y presentar la información financiera confiable y oportuna que revele razonablemente la situación económica de Fe y Alegría (ejecución y control). **La facturación y control de ingresos** busca presentar los requisitos del financiador para que nos pague y supervisando el cumplimiento de la forma de pago (control).

La gestión financiera garantiza el manejo transparente de los recursos financieros con sus fases de planeación, ejecución y control, permitiendo el fácil y seguro acceso a la información según los niveles de acceso establecidos y garantizando la entrega de información financiera de una manera clara y oportuna para los usuarios de esta información. Adicionalmente, se maximizan los recursos con una buena gestión financiera que optimice el disponible y llegue a acuerdos provechosos con proveedores o entidades financieras.

La transparencia no tiene su única manifestación en lo económico financiero, aunque ésta es una de las áreas en las que se concreta. También se concreta la transparencia, entre otras cosas, en: contar con una identidad clara, conocida, comunicada y encarnada; en la previsión de los mecanismos para la toma de decisiones para el buen gobierno; en los procesos conocidos para la gestión de las personas (selección, contratación, acompañamiento...); en tener claridad de objetivos, líneas de acción e indicadores en la planificación estratégica; en la existencia de mecanismos que garanticen la gestión participativa y el trabajo en equipo; en la existencia y conocimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación; en tener sistemas de información y comunicación claros.

²⁹ PEÑA HERNÁNDEZ Enrique, “**Transparencia**” <http://www.ni.laprensa.com.ni/archivo/2003/julio/05/literaria/lexicografia/>

En la Memoria del XXXIX Congreso³⁰ se enunciaron algunas propuestas para mejorar la transparencia en el uso de los recursos y en la rendición de cuentas:

1. Contar con **personas capacitadas y competentes** para el manejo de los procesos administrativos, financieros y contables.
2. Elaborar **cuentas claras y en detalle** del modo cómo se invierte el dinero recibido.
3. Calcular el **costo del servicio**, por educando atendido, como información para presentar en las negociaciones.
4. Publicar y **divulgar los ingresos y egresos** de los Centros Educativos y de las oficinas, así como un balance social que evidencie logros en la promoción y en el desarrollo humano.
5. Elaborar **memorias anuales e informar transparentemente** a la Comunidad (Ministerio de Educación, Comunidad Educativa, empresas donantes, donantes privados) sobre las cuentas, sobre lo que se hizo, lo que se logró y para qué sirvió el apoyo recibido.
6. En coherencia con los valores éticos que hacen a nuestra identidad, **administrar los recursos** obtenidos, respetando el destino que el donante (personas individuales o jurídicas) ha establecido para sus donaciones.
7. **Solicitar evaluaciones y certificaciones** (auditorías generales y públicas de la institución) de terceros sobre el manejo de los recursos y sobre los logros alcanzados.

Además se necesitan:

1. Procedimientos administrativos y de gestión financiera claramente definidos y conocidos por todos los involucrados.
2. Manuales para el uso, cuidado y mantenimiento correcto de los bienes y recursos, que garanticen la optimización de los mismos, la racionalidad creativa al servicio de la equidad y la priorización para los que más los necesiten.

3.10 Gestión de la Comunicación e Imagen Institucional³¹

El P. Vélaz, desde un comienzo, asignaba gran importancia a “la promoción ideológica de Fe y Alegría”; y consideraba que ésta era una de las principales tareas de las direcciones nacionales.³²

³⁰ FE Y ALEGRÍA. **Aprendemos de nuestra Gestión**. Revista Internacional Fe y Alegría. N°10. Santo Domingo, 2009, pág. 31

³¹ FE Y ALEGRÍA. **Aprendemos de nuestra Gestión**. Revista Internacional Fe y Alegría. N°10. Santo Domingo, 2009, pág. 31 pág. 34 a 37

³² VÉLAZ J.M., S.J. **Oficinas de Promoción de Fe y Alegría**. 1967

La imagen de Fe y Alegría es la razón más poderosa para que la gente confíe en ella, tanto para el intercambio con los sectores público y privado como para afianzar la noción de pertenencia de los integrantes de la institución. La imagen institucional es una representación simbólica en la mente del público de lo que hace la institución, de su misión y sus objetivos.

Fe y Alegría entiende por “comunicación” el conjunto de acciones que tienen como objeto afianzar una imagen institucional adecuada a la institución para establecer lazos entre lo que la institución es y lo que la gente ve.

Distintas estrategias contribuyen a afianzar la imagen de una institución en la mente del público, fijando una percepción de los valores institucionales.

El correcto uso del logotipo institucional cumple una función esencial, la representa y la identifica. Una institución es una abstracción que se construye en la mente de las personas que interactúan por algún motivo con esa organización. Por esto, los símbolos que identifican esa abstracción son tan importantes.

Las campañas realizadas en Fe y Alegría deben servir para estar presentes en la colectividad y proyectar su imagen institucional, su misión y su desarrollo. A través de ellas, se dan a conocer los resultados positivos de su gestión y sus necesidades existentes, así como también, se utilizan para ofrecer espacios para la colaboración tanto a nivel personal como empresarial y gubernamental.

El aprendizaje de Fe y Alegría, por la larga y acumulada experiencia, la ha llevado a desarrollar estrategias, replicables y adaptables, para manejar la imagen y la comunicación eficientemente, tales como:

1. **Planificar la imagen y la promoción** dentro del año para el mejor uso de los recursos internos y externos.
2. **Crear un lema y mantenerlo por un año**. Genera un sentido de unidad y pertenencia.
3. **Optimizar la recolección y uso de la información interna**. Las noticias diarias de los centros alimentan el boletín mensual y la página web.
4. Usar el criterio de **inversión mínima en la producción de materiales** que son de promoción y de proyección de imagen.
5. Proponer a los medios, **ideas novedosas** (ya que a la mayoría de los medios les conviene que les faciliten noticias, novedades, avisos y temas para publicar).
6. Proponer a nuestros contribuyentes **nuevas formas de aportar a la institución** (muchos anunciantes tienen espacios en los medios impresos o tiempo en los medios de comunicación que pueden ceder a Fe y Alegría como donación para que podamos transmitir un mensaje institucional).

Los factores que fortalecen la imagen institucional de Fe y Alegría son los siguientes:

- ❖ **Estar en medio de los sectores empobrecidos:** Fe y Alegría, allá donde está, es bastante conocida; tanto a nivel de las instituciones del Estado que tienen responsabilidad en educación de niños, adolescentes y jóvenes; como en medio de los sectores que viven en condiciones de pobreza y marginalidad, por su compromiso de estar trabajando, junto a esos sectores, para que se constituyan en sujetos de su propio desarrollo.
- ❖ **Coherencia y credibilidad:** La coherencia de lo que predicamos se demuestra en nuestras acciones y modo de presentarnos, lo cual dice mucho de lo que somos y hacemos. La coherencia de vida de maestros, directores, equipos técnicos, religiosos y religiosas y voluntarios, en general, son un testimonio de los valores que tratamos de inculcar en y para la vida. Gracias a ello, a nivel local y regional, somos una institución referencial para la construcción de una sociedad diferente.

Nos conocen por lo que hacemos y la inmensa mayoría de los que se relacionan con el Movimiento en todos los ámbitos, creen en lo que hacemos. Esto facilita que se involucren y que contribuyan a nuestro trabajo educativo. Debemos mantener la credibilidad que tenemos, a partir del trabajo que hacemos. Debemos hacer las cosas bien para ser creíbles, para que la gente pueda hablar bien de nosotros.

- ❖ **Propuesta educativa sólida:** Nuestra imagen se debe al reconocimiento que hacen muchos sectores, incluido el Estado, de nuestra propuesta educativa.
- ❖ **Comunicar el quehacer institucional:** El compromiso de comunicar y posicionar la imagen de Fe y Alegría debe estar en la agenda diaria de todos. Todas las actividades de los centros educativos y, ahora, las acciones y campañas federativas, comunican nuestra identidad, nuestro compromiso. Estas acciones informan y, a la vez, sensibilizan a otros acerca de nuestros valores, visión y misión.

Debemos integrar los esfuerzos de comunicación con los de acción pública, para que nuestra labor de incidencia se realice desde una dimensión concreta y con contenidos claros logrando la transformación de la educación pública.

Es preciso difundir lo que se hace en los centros educativos, con los educadores, con los educandos, con las familias; toda la organización y cultura de nuestras comunidades escolares deben trascender a la comunidad educativa, fuera de los muros de la escuela.

- ❖ **Usar los medios y herramientas de comunicación:** Es pertinente tener más presencia en los medios de comunicación para dar a conocer las buenas prácticas, para producir pensamiento, y darlo a conocer; para dar a conocer lo que somos, lo que hacemos, la propuesta educativa que tenemos. Para sensibilizar sobre el tema educativo Fe y Alegría debe seguir utilizando todos los ámbitos (internacional, nacional, regional y local), diversos medios y herramientas de comunicación dirigidos a múltiples destinatarios de la comunidad (amigos, socios, públicos nuevos).

Toda acción con los medios de comunicación debe responder a una estrategia permanente de comunicación que se debe definir y desarrollar. Esto permitirá integrar diferentes actores (medios de comunicación, empresarios, gobierno, ONG, alumnos, ex alumnos, educadores, madres y padres de familia) a nuestra misión, en los ámbitos nacional, regional y local.

Los medios y herramientas que utilizamos y conviene seguir utilizando para contribuir en el fortalecimiento de la imagen institucional son:

1. Alianzas:
 - a. Interinstitucionales con organizaciones, grupos, sectores
 - b. Pertenencia a redes
 - c. Participación en programas locales, nacionales e internacionales (educativos, sociales, eclesiales).
2. Publicaciones:
 - a. virtuales: página web, boletines, portales educativos.
 - b. impresas: afiches, trípticos, memorias, revistas, boletines, libros.
 - c. en prensa: escrita, radial, televisiva y por cable. Programas de radio, acciones en televisión, entrevistas, spots.
3. Acciones:
 - a. masivas: rifa, campañas en temáticas concretas, festivales, telemaratón, etc.
 - b. focalizadas con algunos públicos: diálogos empresariales, foros, espacios de debate y análisis en temáticas concretas.

Es preciso potenciar al máximo los medios que ya utilizamos y sumar otros medios y recursos federativos (redes entre los colegios, dinamizar el intercambio de alumnos y docentes, cartas entre niñas/os, adolescentes y jóvenes a colaboradores) para reforzar la imagen institucional de forma creativa.

- ❖ **Un logo único:** Contar con un logo que se ha convertido en una marca internacional, es un elemento positivo que identifica y distingue a la institución y que también contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional.

- ❖ **Participación y articulación con otras redes:** Mayor y constante participación en redes; participación activa en la vida de las comunidades, en los movimientos educativos, eclesiales y civiles.
- ❖ **Sinergias entre las Fe y Alegría nacionales:** Es necesario aprovechar los esfuerzos que se realizan en otras Fe y Alegría en cuanto a publicaciones, materiales, estrategias y en cuanto a aprovechar mejor los recursos humanos preparados. Se debe desarrollar, más aún, la mentalidad de cuerpo, de tal manera que todos los equipos de Fe y Alegría sintamos ser parte de una organización con objetivos comunes.

4. LAS PERSONAS QUE GESTIONAN EN FE Y ALEGRÍA

El P. Jesús Orbegozo, Coordinador General de la Federación Internacional de Fe y Alegría de 1995 a 2003, definía la identidad de Fe y Alegría como

*“una comprensión aproximativa y colectiva del Movimiento, que articula, cohesiona y da sentido de pertenencia a partir de la experiencia fundante y de su evolución histórica, expresada en el Ideario, símbolos, documentos, testimonios y otros. Estructuralmente, la identidad da razón de ser a su modo de proceder, a sus elementos esenciales y a sus características fundamentales”.*³³

Los valores institucionales que nos identifican. La **justicia**, la **equidad**, la **fraternidad**, la **participación** y la **solidaridad** aparecen en los planes de desarrollo y fortalecimiento institucional como los valores fundamentales de Fe y Alegría.

Desde la perspectiva de la gestión institucional, además de los anteriores, se consideran valores fundamentales: la **centralidad de la persona**, su humanización, respeto y valoración. La **aceptación del otro** como diverso, la apertura al otro. El **respeto a la diferencia**. La **confianza** en las personas, la **tolerancia**, la **sinceridad** y la **capacidad de escuchar**. El **trabajo en equipo**, el **liderazgo distribuido**, la **descentralización**, la **autonomía funcional**, la **corresponsabilidad**, la **creatividad**, la **flexibilidad**, la **coherencia**, el **trabajo en red** y el fomento de redes sociales. La **audacia**, la **innovación** y la **creatividad**. La **transparencia** como exigencia ética y testimonial y la **honestidad**.

³³ ORBEGOZO, Jesús. **La identidad de Fe y Alegría. Notas introductorias al taller de identidad.** Mimeo. Caracas, 2002
Pérez-Esclarín, Antonio. **Educación para Globalizar la Esperanza y la Solidaridad.** Ed. Estudios, 2002

La comprensión del sentido de la misión suministrará criterios sólidos e ineludibles para una adecuada y coherente toma de decisiones. Las personas responsables de la gestión en Fe y Alegría a nivel internacional, nacional y regional, departamental, zonal o local son **personas que deben tener un proyecto de vida** claro y consistente. Un proyecto de vida en permanente construcción y por lo tanto siempre actual, sustentado en los valores institucionales. La construcción de un proyecto de vida claro y consistente es el punto de arranque para poder dirigir la propia vida, pasar de la dependencia a la independencia y para poder liderar procesos de gestión en Fe y Alegría. La autodirección es una competencia clave para la persona integrante de un equipo de dirección y gestión de Fe y Alegría. Si uno no tiene claro el sentido de su vida, difícilmente podrá contribuir a la realización de la visión y misión institucionales. Confundir el horizonte de la propia vida con los caminos para llegar a él lleva al riesgo de descentrar la propia vida y el de la institución en que se tiene responsabilidad de liderar procesos.

La misión de Fe y Alegría debe hacer parte del propio proyecto de vida de los que gestionan Fe y Alegría. La persona integrante de un equipo de dirección y gestión de Fe y Alegría encarna en su persona y proyecta la imagen de la misión de Fe y Alegría. La credibilidad institucional depende de la coherencia de la vida personal y profesional, de la identificación y compromiso con la misión institucional. En organizaciones y movimientos de educación popular, como el de Fe y Alegría, el compromiso personal de los integrantes sobrepasa el nivel meramente laboral.

La persona integrante de un equipo de dirección y gestión de Fe y Alegría debe ser, en primer lugar, un líder social, que no sólo tiene poder sino autoridad, motivado y motivador, capaz de movilizar y entusiasmar a la gente para que se comprometa en el servicio a los demás. Es una persona que concibe y asume la Educación Popular Liberadora como un medio de realización personal y de vivir a plenitud su vocación de servicio. Su proyecto de vida coincide con la misión de la Educación Popular Liberadora, y es por ello una persona capaz de leer los acontecimientos y los signos de los tiempos desde los intereses de los más pobres y vive en permanente búsqueda. Se sabe solidario de los pobres y defensor de su dignidad. Por ello, promueve un modelo de solidaridad con los pobres que combata la pobreza, estando junto a los pobres y mirando la realidad desde su perspectiva. Esto supone superar las visiones y prácticas asistencialistas, que alimentan una visión desvalorizadora del pobre, y combatir el pragmatismo de quienes consideran que cualquier medio es bueno para obtener recursos.

Las personas que trabajamos en Fe y Alegría debemos integrar en nuestra propia identidad, la identidad institucional, y para ello debemos ser:

- ✓ **Capaces de experimentar indignación ante realidades de injusticia:** Fe y Alegría no nace de una planificación soportada por elementos técnicos impecables. Nace de la indignación que causa el ver y compartir una situación de miseria e injusticia. Nace de los corazones de hombres y mujeres afectados por una realidad que hiere, por la exclusión social de grandes sectores sociales. Nace como acto humano, de corazones movidos a la misericordia y a la compasión con el marginado, con el discriminado, con el excluido. Nace de “*Planificar la generosidad, el ímpetu y el entusiasmo*” (P. Vélaz).
- ✓ **Capaces de ser movidas por la realidad de injusticia:** La indignación, la rabia y los sentimientos de misericordia y compasión nos deben impulsar a la acción, nos deben poner en movimiento para superar las situaciones causantes de la indignación y de la rabia. Y nos ponemos en movimiento, no solamente con el corazón en la mano, sino haciendo uso de toda nuestra capacidad de entender, de razonar y de transformar; es decir, de ser capaces de analizar la situación, de comprender las causas que han dado origen a las mismas y de poner en marcha dinanismos de cambio adecuados para superar las situaciones de injusticia.
- ✓ **Capaces de comprometerse con los excluidos:** No se trata sólo de entender, ni de comprender, ni de actuar. Se trata de comprometerse con los que sufren la exclusión, con lazos de solidaridad, en donde las personas estén dando lo mejor de sí y, en definitiva, se desgasten para que los otros tengan vida. Compartiendo vida es, también, como recibimos vida.
- ✓ **Capaces de enraizarse en la fe:** Fe es nuestro nombre y fe es el fundamento de nuestra identidad. Fe que hemos recibido de la generosidad de Dios Padre. Fe que nos da nuevos ojos para ver la realidad con los ojos del mismo Dios y que mueve a misericordia. Fe que nos da nuevo aliento y nos pone en una acción de liberación. Fe que nos hace reconocer en nuestros barrios y en nuestros campos los rostros de los “cristos sufrientes” con los que nos queremos identificar. Fe que nos hace ponernos al lado de los perdedores de la historia para recorrer con ellos nuevos éxodos y alimentarnos de su renovada esperanza.
- ✓ **En búsqueda constante de alternativas para dar las mejores respuestas:** El fomento de una actitud crítica y constructiva nos lleva a ser críticos con las respuestas que damos a la realidad. Porque no basta con responder a la realidad, sino encontrar las mejores respuestas. Por tanto, no podemos ser complacientes con lo que hacemos, puesto que la realidad en que nos movemos es adversa y sumamente compleja y requiere de nuestras mejores dotes y esfuerzos. Esto nos pone en constante búsqueda y renovación de estrategias, programas y acciones, pues, para compensar las pro-

fundas inequidades existentes en nuestros pueblos, la respuesta tiene que ser siempre la mejor.

- ✓ **Capaces de combinar un sano realismo con audacia:** Con visión de futuro, con planes audaces concretos, conscientes de la desproporción entre los medios y los fines, realizando “milagros”. Trabajo contracultural con respecto a otras instituciones muy cercanas, donde todo empieza cuando se cuenta con garantías completas. Nos tenemos que sentir, con toda humildad, co-creadores con Dios, instrumentos en sus manos, extensión del brazo de Dios. A eso hemos sido llamados y no asumirlo es rechazar la llamada de Dios que nos invita a caminar con Él. En este sentido, el momento fundacional de riesgo, provisionalidad y estrechez se repetirá, en la medida en que existan pobres que experimenten, también, tales riesgos, provisionalidades y estrechez. Con claro sentido de la oportunidad, donde las planificaciones, aun las más rigurosas, se flexibilizan para dar paso a nuevas urgencias y demandas.
- ✓ **Capaces de orientar la acción según el sentido del “magis”:** El “magis” ignaciano es el criterio de acción con el que ha nacido Fe y Alegría. Fe y Alegría es fruto de la espiritualidad ignaciana. Las máximas de acción de los jesuitas son también las de Fe y Alegría:
 - Buscar el bien mayor, “más se fructificará con los medios”
 - Buscar el bien más universal, “el bien cuanto más universal más divino”
 - Buscar el bien de los más necesitados, “la parte de ella que tiene más necesidad”
- ✓ **Libres, “hombres y mujeres para los demás”:** Un signo de las personas comprometidas con Fe y Alegría es que se sientan gozosamente libres en su compromiso, libremente comprometidas. Libertad de hijos. Libertad comprometida en la entrega diaria al trabajo, en ser “hombres y mujeres para los demás”. “Mensajeros de la Fe y maestros de la alegría”. Una vida llevada con una profunda alegría que se contagia. Fruto de esa libertad comprometida es sentir alegría y desbordar alegría. Es evidente que esto no resulta sustentable si nuestra vida no se alimenta constantemente de una fe viva, de una espiritualidad fuertemente enraizada.
- ✓ **Con una opción por la Educación Popular:** Para Fe y Alegría, la Educación Popular es una concreción de su Misión. La opción por la Educación Popular implica un compromiso ético, político y pedagógico. Optamos por los excluidos porque Jesús optó por ellos. Consideramos a los excluidos como sujetos de poder y actores de su vida, sujetos autónomos y ciudadanos responsables. Nos comprometemos con ellos a construir, junto a ellos, un mundo inclusivo y fraterno. Con un proyecto humanizador de

sociedad y de país, promoviendo la solidaridad y la justicia. Con una pedagogía del diálogo y de negociación cultural.

- ✓ **Con capacidad de convocatoria:** Capaces de crear Movimiento donde todos pueden tener su puesto: religiosas y religiosos, laicos y laicas. Movimiento que trascienda fronteras de escuela, de región, de país, de continente. Integradores de voluntades. Con amplitud de miras. Con corazonces grandes, capaces de soñar, de compartir sueños y de realizarlos.

En resumen, las personas responsables de los equipos de gestión en los distintos niveles de Fe y Alegría deben ser **militantes de la ilusión y de la esperanza**, capaces de contagiarla a otros. Porque quien vive con pasión, despierta pasiones. Al ser militantes de la esperanza, son hombres y mujeres osados/as, **capaces de soñar y de arriesgarse** en la construcción del sueño, capaces de superar la sensatez de los especialistas, para asumir la osadía de los valientes. Hombres y mujeres **coherentes**, porque su práctica no niega los deseos y proclamas de nuestros idearios y enunciados.

5. CONCLUSIONES ABIERTAS

Cambiar la forma de gestionar implica también cambiar la forma de pensar. Dar respuestas actuales, desde la gestión, exige saber leer el contexto, desde una visión estratégica que va más allá de la manera como siempre se han hecho las cosas, convocando a todos a hacer parte de la gestión, con liderazgos distribuidos por la estructura de la organización, para descentralizar el poder y repartirlo entre las personas en función de la misión institucional. Y eso conlleva creer en las personas y en las capacidades que poseen, habilitándolas para que puedan tomar las decisiones que les competen. En otras palabras, implica saber gestionar la confianza que siempre se entrega por adelantado. Y gestionar la complejidad, porque todo está tejido en red.

Cambiar la forma de pensar y actuar en la gestión plantea unos retos concretos a Fe y Alegría que pasan por fortalecer la coherencia para disminuir la brecha entre el discurso y las prácticas.

A. Es necesario pasar:

1. Del pensamiento único a la aceptación de la diversidad y pluralidad del pensamiento.
2. De gestionar lo que ocurre (las urgencias) a gestionar lo que tiene que suceder (lo planificado).
3. De las direcciones unipersonales y del liderazgo centrado en la figura del director a los equipos de dirección y gestión con liderazgos distribuidos entre las personas que hacen parte de la organización.
4. De la autonomía mal entendida (autarquía) a la verdadera autonomía

funcional que favorece la interdependencia, el trabajo en red e incrementa la identidad.

5. De la centralización del poder a la descentralización del mismo
6. De la autoridad concentrada a la delegación y reparto de responsabilidades.
7. De la búsqueda de certidumbres a la creación de posibilidades.
8. Del trabajo fragmentado y desarticulado a la construcción de organización y al trabajo en red y en redes.

B. Esto implica para la organización-movimiento:

1. Tener planificaciones con lo que se quiere que suceda y con las intervenciones educativas de Fe y alegría
2. Crear espacios y tiempos para que se reflexione, analice y discuta lo que pasa y lo que se quiere lograr. Espacios para el diálogo, la negociación y la concertación entre los actores. Espacios para que pueda darse la creatividad y la innovación, al igual que la construcción colectiva. Espacios donde fluyan las informaciones y las comunicaciones entre las personas de los equipos y entre los diferentes equipos. Espacios donde sea posible que las personas se expresen con libertad y donde se retroalimente la motivación y el compromiso de todos; donde sea una práctica normal la acción-reflexión-acción.
3. Formar y conformar equipos que eviten o bajen el nivel de pluri-ocupación interna, las recargas exageradas de trabajo y las presiones que ello conlleva. Se trata de posibilitar y organizar la red humana de personas y equipos necesarios para que la gestión sea democrática, la actuación colegiada y las responsabilidades y el poder compartidos.
4. Definir las estructuras organizativas con los perfiles y las competencias necesarias para que los sueños y lo definido en las planificaciones suceda. Deben quedar claras las competencias estratégicas (actitudes, motivos y/o valores) que todas las personas de Fe y Alegría deben tener: responsabilidad, comportamiento ético, compromiso social, capacidad de adaptación al cambio, desarrollo personal; las competencias técnicas (conceptuales y/o procedimentales) que se requieren para desempeñar cada cargo o puesto de trabajo.
5. Definir políticas de formación permanente y organizar procesos de formación que garanticen el estilo de gestión y el modo de proceder de Fe y Alegría. Procesos que nutran los saberes, para acceder a los cambios e innovaciones y promuevan el “aprender a hacer”, coherente con el fin que se persigue. Formación que posibilite que las personas y los equipos sean competentes y capaces de diseñar y aplicar estrategias innovadoras, de estructurarse y desestructurarse de acuerdo a las necesidades del contexto y de los procesos definidos para alcanzar las intencionalidades de los planes de acción.
Las capacidades y temáticas que deberían potenciarse en la formación son:

- a. la lectura crítica de la realidad, de los nuevos contextos en los que nos desenvolvemos y en las nuevas realidades de nuestras comunidades.
- b. la investigación como medio para construir el aprendizaje y el saber, sin olvidar la autoformación, la capacidad de registrar y sistematizar los conocimientos, los procesos pedagógicos y organizativos, los avances y errores en los procesos vividos.
- c. la disposición al cambio y la novedad que permite la ruptura de paradigmas, el desaprender los modos pasados de hacer las cosas y la desestabilización de los esquemas preestablecidos.
- d. el trabajo en equipo como competencia fundamental de la gestión y el trabajo en red en las actuaciones.
- e. el liderazgo distribuido y transformador como forma de compartir el poder y tomar decisiones.
- f. la organización por procesos (horizontal), más articuladora e integradora.
- g. la construcción de indicadores (de procesos y resultados) para poder saber si sucede lo que está programado, para poder hacer seguimiento real a los procesos, para poder rendir cuentas y, en última instancia, para saber si se está haciendo lo que se debe hacer.
- h. la utilización de la imaginación para ser creativos, la capacidad de riesgo para experimentar y aprender usando la dinámica de ensayo y error, que permite abrir nuevos caminos.
- i. el reforzamiento de la identidad y de las opciones que va asumiendo institucionalmente Fe y Alegría en la gestión y en las actuaciones educativas.

Además, es necesario desarrollar ciertas habilidades como la empatía, la asertividad, el manejo de conflictos, la toma de decisiones compartidas, el pensamiento crítico y creativo.

En definitiva se trata de desarrollar la capacidad de creer y querer, que nos lleva a soñar, a tener esperanza y a construir sueños. Todo esto se logra con un alto grado de fe en el otro, en las capacidades propias, en la organización, en definitiva en la institución.

6. Acompañar y hacer seguimiento a las propuestas, a los procesos y a los equipos conformados, con el fin de incrementar la capacidad de las diferentes instancias, para resolver los problemas por sí mismos y para que los actores se doten de poder. Es necesario ofrecer estructuras de apoyo capaces de mediar, asesorar, animar, confrontar, verificar y retroalimentar las maneras como se gestiona y actúa. Estructuras que sirvan de espejo crítico para todas las instancias de dirección, coordinación y ejecución.
7. Establecer procesos y mecanismos de evaluación, entendida ésta como un proceso de diálogo (entre los actores y con la realidad), comprensión (de lo que ocurre, funcionamiento y efectos) y mejora (de la

- gestión, de las propuestas y de las personas). Reflexionar permanentemente sobre las prácticas, las mejora y permite superar las rutinas y las inercias que frenan la creatividad y las innovaciones. Además de evaluar los planes, programas y proyectos, es necesario institucionalizar las evaluaciones de desempeño de las personas y de los equipos, para mejorar las prácticas y el desarrollo profesional de todos. Para la evaluación de desempeño conviene utilizar, la hetero-evaluación, la auto-evaluación y la co-evaluación de modo que evitemos la autocomplacencia y favorezcamos la reflexión crítica y el diálogo.
8. Programar la rendición de cuentas como parte sustantiva del trabajo institucional. Rendición de cuentas que va más allá de lo financiero, que habla del cumplimiento de la misión y de las prácticas desarrolladas en el cumplimiento de la misma.
 9. Fortalecer el trabajo en red, potenciando nuevas estructuras organizativas (claras, ágiles y flexibles) a nivel interno y para poder participar en redes sociales externas, y las tecnologías de la información y las comunicaciones, como medios para que la cultura democrática y colaborativa sea una realidad y haga parte de la "personalidad", del modo de proceder del Movimiento.
 10. Potenciar la gestión de la comunicación y la imagen institucional para garantizar los recursos necesarios y la acción pública para incidir en las políticas públicas educativas y sociales.

Y todo esto aprovechando la disponibilidad, el compromiso y la entrega de muchas personas que han asumido la institución como proyecto de vida. En Fe y Alegría existen personas con gran sentido de pertenencia, colaboradores con múltiples capacidades y con disposición a seguir soñando y transformando realidades.

Las personas que gestionan deben tener las competencias necesarias para cada cargo y puesto de trabajo; tienen que ser capaces de trabajar en equipo y con proyectos colectivos; de tomar decisiones con otros; ser transparentes en su vida y sus actuaciones, ser honestas y responsables, justas y solidarias; con un compromiso que va más allá de lo laboral y económico; con actitud de servicio y conciencia social; capaces de acompañar y potenciar lo mejor de cada persona; con sentido crítico y capacidad para seguir aprendiendo; atrevidas y emprendedoras, creativas e innovadoras de acuerdo con las demandas del contexto y las intencionalidades del Movimiento; capaces de provocar, de cuestionar y de desestabilizar para buscar la innovación; capaces de escuchar y dialogar para buscar consensos y sumar esfuerzos; dispuestas a compartir y distribuir el poder y las responsabilidades; dispuestas a dar cuenta de lo que hacen y cómo lo hacen; lejos de la autocomplacencia, la comodidad y la búsqueda de privilegios y protagonismos; comprometidas con la administración segura de los bienes y recursos necesarios para el cumplimiento de la misión.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BENJUMEA Pamplona, Jaime *Creatividad*. Colección Educación para el mundo social y productivo. Competencias Generales. Fe y Alegría de Colombia. Bogotá. 2009.
- BLEJMAR, Bernardo *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires. 2007.
- BOLIVAR, Antonio. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Promesa y realidades. Madrid. Ed. La Muralla. 2000.
- CELA, Jorge. *Gestión Participativa*. Federación internacional de Fe y Alegría. Santo Domingo. 2008.
- COLOMBIA: AL FILO DE LA OPORTUNIDAD, Informe Conjunto, Colección Documentos de la Misión, Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tomo I.
- ECHEVERRIA, Rafael. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ed. Garnica. 2000.
- FE Y ALEGRÍA. *Educación Popular y Promoción Social. Propuesta de Fe y Alegría*. Congresos Internacionales XIX y XX.
- FE Y ALEGRÍA. *Memorias del XXXIX Congreso Internacional de Fe y Alegría: Aprendamos de nuestra gestión*.
- GALVEZ, H. CRUZ, M. MORAN, M. y otros *Habilidades para vivir: Procesos Formativos para crecer como persona, Módulo de creatividad*. Bogotá. 2005.
- HESELBEIN, F. GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. *El líder del futuro*. Ed. Deusto. Barcelona. 2004.
- LAZCANO, Joseba *La autonomía funcional en Fe y Alegría*. Quito (mimeo). 2008.
- LORA, Cecilio de. *2000: otra perspectiva*, en Boletín CLAR, No. 1 Enero-Febrero, 1998. Pág. 7/17
- LORENZO Delgado, Manuel. *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid, La Muralla, 1994.
- MARTIN-MORENO C., Quintina. *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid, Sanz y Torres. 1996.
- MATAMALA Señor, Ricardo. Documento de trabajo en borrador sobre Desarrollo Organizacional. Training & Performance Team – “T & P”. Bogotá. 2005.

- MURILLO Torrecilla, F. Javier *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol.4 No. 4e. 2006.
- MURILLO Urraca, Víctor. *Los equipos de dirección en los centros de Fe y Alegría. Análisis de su organización y funcionamiento*. Tesis presentada para acceder al título de Magíster en Educación, en la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. 2001.
- ORBEGOZO, Jesús. *El perfil del gerente social desde la Educación Popular*. Caracas (mimeo) 2001.
- ORBEGOZO, Jesús *La identidad de Fe y Alegría. Notas introductorias al taller de identidad*. Caracas (mimeo) 2002.
- PEREZ Zaragoza, José Anselmo. *El voluntariado social desde la profesión del educador social. Experiencias y reflexiones de un educador social*. Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria. No.9, Segunda Epoca. 2002.
- PEREZ-ESCLARIN, Antonio *Educación para Globalizar la Esperanza y la Solidaridad*. Ed. Estudios. 2002.
- RESTREPO González, Guillermo. *El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica*. [Documento en línea]. Disponible en Internet en: http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html. Fecha de consulta: Febrero 2009
- SANTOS Guerra, Miguel Ángel *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga, Aljibe. 1994.
- SANTOS Guerra, Miguel Ángel. *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga, Ed. Aljibe. 1997.
- VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B. y SAZ A. *Claves para el fortalecimiento institucional de las organizaciones no lucrativas*. Norma. 2006.

ACTO DE APERTURA XL CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

HEMOS APRENDIDO A SOÑAR

P. Jorge Cela, S.J.
Coordinador General Federación
Internacional Fe y Alegría

Una maestra en un pre-escolar de Guacamaya, Honduras, me dijo una vez:
“En Fe y Alegría hemos aprendido a soñar”.

A veces los sueños se nos hacen difíciles. La escasez de recursos económicos, las dificultades del quehacer cotidiano, la violencia y corrupción del entorno, nuestras propias debilidades, los números implacables de presupuestos, cronogramas, horarios,... con frecuencia nos producen insomnio y no nos dejan soñar.

Este Congreso no es para cortar las alas a nuestros sueños, sino para abrirles nuevos horizontes. Soñar no es evadir la realidad sino ser capaz de trascenderla, transformarla, hacerla surgir.

Toda gestión tiene que comenzar por el sueño de lo que remos construir.

Los que piensan que la gestión es cuestión de aplicación de reglas y buenas matemáticas se equivocan. Las reglas y los números son instrumentos de la gestión. Pero la gestión es creatividad en equipo, es entusiasmo y voluntad firme, es capacidad de aprender y crecer, es trabajo compartido, es aventura y riesgo calculado, es la magia de hacer realidad nuestros sueños.

Y cuando la gestión es para hacer el bien, es responsabilidad ética hacerla bien. En nuestra gerencia se juega la vida y futuro de muchas personas y

comunidades. No podemos darnos el lujo de hacerlo mediocremente. El bien hay que hacerlo bien.

Por eso Fe y Alegría siempre ha tomado la gerencia en serio. Desde nuestro primer plan global ha sido uno de los programas de nuestra estrategia. Este Congreso viene a completar el del año pasado sobre el mismo tema. Entonces tratamos de aprender de nuestra experiencia. Ahora tratamos de sistematizar las lecciones aprendidas.

Lo hacemos en el contexto de una crisis financiera mundial, resultado de las políticas liberales que predominaron en los últimos años. Volvemos hacia una mayor regulación estatal y una orientación más social de la economía. Pero todavía la crisis se ha cebado en los más pobres. A ellos ha afectado sobre todo el desempleo, los recortes presupuestarios de los Estados la disminución del turismo.

La situación de El Salvador en este momento es especialmente significativa. La tragedia ha marcado de nuevo este país con más de 120 muertos por las inundaciones. El entusiasmo y la solidaridad de un pueblo que se siente estrenando una nueva etapa de su historia no pueden borrar el dolor, pero sí llenarnos de esperanza de que construiremos un futuro donde haya menos gente expuesta a los desastres naturales porque no tienen los servicios y seguridad que la sociedad debía brindarles.

Esta crisis nos obliga a mejorar nuestros sistemas de recaudación, a adecuarnos a la nueva situación de los pobres, a austerizar nuestros presupuestos y aumentar nuestra eficiencia.

En el panorama latinoamericano se multiplican los gobiernos con una propuesta social de equidad, pero también la tendencia hacia una estatización que desconoce la sociedad civil, incluso la de raíces populares, afectando así la prestación de servicios como la educación, y la búsqueda de la permanencia en el poder, reflejando un liderazgo personalista y poco democrático, que recuerda los caudillismos de otras épocas.

Nuestro salto a la modernidad aún no ha terminado de afianzar la institucionalidad democrática ni el respeto a los derechos como estilo de gobierno. Hemos sido testigos del intento de tomar por la fuerza militar el poder en Honduras. Esto nos exige proponer y practicar un estilo de liderazgo más democrático y rotativo y una manera de gerencia más participativa y basada en los derechos de las personas y las comunidades, en el contexto de sociedades plurales, donde el poder se ejerza inclusivamente.

La educación sigue siendo una de las grandes debilidades de América Latina. Esto hipoteca nuestro futuro y refuerza la desigualdad económica. Aunque

hayamos hecho grandes avances en la cobertura educativa, no suficientes aún, la pobreza de la calidad de nuestra educación no se corresponde con nuestro nivel de desarrollo económico. Aún el promedio de los presupuestos de educación no llega al 5% del producto interno bruto y en algunos países, como República Dominicana, está en menos de la mitad de este porcentaje.

La gestión educativa comparte con el resto de la administración pública en muchos países los problemas de corrupción, falta de transparencia, clientelismo y poca eficiencia.

Necesitamos producir modelos prácticos y teóricos de la gestión de la educación pública que nos permitan superar estas limitaciones. No se trata sólo de hacerlo nosotros bien, sino de junto con toda la sociedad civil, denunciar, exigir, colaborar, aportar, para una mejor gestión educativa, en la que haya eficiencia, descentralización, transparencia y focalización.

Hace unas semanas tuvimos en Lima un seminario auspiciado por el Banco Mundial para presentar las buenas prácticas de Fe y Alegría. En él no sólo presentamos buenas prácticas pedagógicas, sino también de gestión. Dos elementos que quisiera destacar fueron la gestión en red, con ejemplos de Perú y Nicaragua, y la participación de la comunidad, con el ejemplo del Chad. Dos estudios externos promovidos por el Banco Mundial confirmaban la importancia de la descentralización en el bien hacer de Fe y Alegría.

Quizá podemos decir que entre las características prototípicas de la gestión en Fe y Alegría tenemos que contar la participación, la descentralización (que en Fe y Alegría llamamos autonomía funcional), el trabajo en red, la fuerza de la identidad, los nuevos estilos de liderazgo y la transparencia.

Este es ya mi último Congreso. Dentro de unos días será elegido mi sucesor en la Coordinación General. No quiero dejar pasar esta ocasión sin agradecer a todos los países, a todos los programas, a todos los aliados, a todas las personas que forman la gran familia Fe y Alegría, el apoyo para hacer posible cada día el milagro de una educación de calidad para un millón y medio de personas, que por su condición económica hubieran quedado excluidas de ella. Venimos a aprender a hacer el bien mejor cada día, a aprender a gestionar los sueños para que se conviertan en realidades.

**ACTO DE APERTURA
XL CONGRESO
DE LA FEDERACIÓN
INTERNACIONAL
FE Y ALEGRÍA**

**DISCURSO DE BIENVENIDA AL XL
CONGRESO DE LA FEDERACIÓN
INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA**

Hermano Melvin Otero, S.J.
Director Nacional de Fe y Alegría El Salvador

Muy buenas noches Excelentísimo Señor Vicepresidente de la República y Ministro de Educación, profesor Salvador Sánchez Cerén; Coordinador General de la Federación Internacional de Fe y Alegría, Padre Jorge Cela; Superior Provincial de la Compañía de Jesús en la Provincia de Centroamérica, Padre Jesús Manuel Sariego; invitados especiales; compañeros Directores de Fe y Alegría Internacional; público en general.

Es para mí motivo de gran satisfacción el poder estar aquí hoy, con ustedes, dándoles la más cordial de las bienvenidas a este nuestro El Salvador, país pequeño en geografía, pero con un corazón tan grande que es capaz de acoger a todas las personas de buena voluntad que quiera venir a visitarlo. Por eso les digo, hermanos y hermanas que nos visitan, siéntanse como en su casa, gocen de su estadía aquí y roguemos juntos para que el Dios de la vida derrame su sabiduría en este Congreso. Que nos ilumine para que podamos sacarle todo el provecho posible a este evento, en el que queremos reflexionar sobre nuestro modo de hacer las cosas en Fe y Alegría; siempre buscando la mejor forma de hacer que nuestro trabajo sea un aporte válido en la construcción de un sistema educativo que beneficie a todos y todas por igual. Sigamos luchando por un sistema educativo en el que todas las personas se sientan incluidas y en el que gocen de las mismas oportunidades de superación. Esa es la tarea de la educación y eso es lo que en Fe y Alegría queremos para todos y todas,

especialmente para los más pobres, porque son los más vulnerables y es por ello, los que más necesitan una educación de calidad, para que sean verdaderamente protagonistas de su propia liberación y promotores de la construcción de una sociedad. De esa sociedad que todos soñamos, una sociedad más justa, fraterna, equitativa y solidaria.

Sean bienvenidos y bienvenidas. Que el Señor nos ayude a descubrir la mejor manera de hacer el bien que queremos, pero hacerlo de la mejor manera posible.

Muchas gracias.

INAUGURACIÓN XL CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

LA GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA IGNACIANA

P. Jorge Cela, S.J.
Coordinador General Federación
Internacional Fe y Alegría

1. MIRAR LA GESTIÓN CON OJOS DE JESUITA

¿Cómo puede una madre escuchar los primeros balbuceos de su hijo sin sentir en ellos la palabra mamá?

¿Cómo puede un maestro escuchar la primera composición de su alumna sin descubrir en ella la futura poetisa?

¿Cómo puede un jesuita seguir el ritmo de Fe y Alegría sin palpar la dinámica de los Ejercicios Espirituales, fuente de su espiritualidad?

Ahora que se acerca el final de mi gestión en Fe y Alegría quiero compartir con ustedes lo que mis ojos de jesuita han contemplado en los procesos vividos con ustedes en estos seis años. Los invito a entrar, como invita Ignacio de Loyola a los ejercitantes, en esta reflexión con gran entusiasmo y generosidad.

2. PRINCIPIO Y FUNDAMENTO: ENCONTRAR NUESTRA IDENTIDAD.

El secreto de Fe y Alegría está en sus raíces. La fuerte identidad del movimiento es su principio y fundamento. En los Ejercicios Espirituales San Ignacio invita a quien los hace a comenzar por una reflexión sobre quién es, que lo

lleva a descubrir el sentido de su vida y la clave para ordenar todas sus relaciones al fin para el que fue creado.

También en Fe y Alegría el descubrimiento de nuestra identidad, anclada en la visión cristiana de la persona humana, marca nuestro estilo de gestión. Nos sentimos parte de un cuerpo más grande que nosotros, convirtiendo la solidaridad en parte de nuestra identidad. Porque nos sentimos unidos al mundo pobre y excluido, llamados a encontrar y transformar los rincones de pobreza y exclusión a nuestro alrededor. Y en vez de encontrar una identidad vergonzante, que tiende a esconderse y negarse, nos descubrimos como familia, como progreso, como innovación, como apuesta por la calidad. No nos hace sentirnos mejores, porque seguimos marcados por la pobreza y la debilidad; pero no sentimos vergüenza, sino orgullo de ser muchos, de crecer y aprender, de comprometernos con nuestras historias heridas, de luchar por un espacio de vida digna, de educarnos y educar para un mundo mejor. Descubrimos que las diferencias de etnia, lengua, capacidades, religión, género o clase social son riqueza y reto, más que lastre.

Mirarnos como hijos e hijas de Dios llamados a transformar nuestra realidad llena de sentido y finalidad nuestras vidas y nos une en redes de acción coordinada. Nos pensamos y pensamos a las personas con las que trabajamos como sujetos en relación. Y ese tejido de relaciones tiene que colaborar en la constitución de los sujetos, asumiendo la relación con la naturaleza, culturas, tecnología y estructuras sociales tanto cuanto nos ayuden a ese fin.

3. ORACIÓN Y DISCERNIMIENTO: LA COMUNICACIÓN.

Para Ignacio de Loyola los Ejercicios eran una profunda experiencia de Dios. Y cómo en toda la tradición judeo cristiana, la experiencia de Dios se convierte en conciencia de la realidad que llama y compromete. Esta experiencia es una comunicación personal con Dios que nos ayuda a descubrir su llamado en nuestra historia concreta. No es una oración que requiere la huida del mundo para el encuentro con Dios, sino es la vivencia del Dios que nos sale al encuentro en la vida cotidiana y nos va revelando los caminos de su llamado.

Por eso la espiritualidad ignaciana es para discernir en medio del compromiso con la transformación del mundo. Y eso requiere una comunicación no sólo racional, sino también afectiva entre Dios y la persona, y la persona con el mundo en búsqueda de los caminos para la acción. Cuando el marco de la acción es un colectivo, como lo es la Compañía de Jesús o Fe y Alegría, este discernimiento se da en diálogo con la comunidad.

La comunicación adquiere entonces un papel fundamental en la gestión. Estar a la escucha y entrar en diálogo son actitudes fundamentales para el discern-

imiento. Y también en Fe y Alegría la actitud de escucha de la realidad y de diálogo entre los diferentes actores nos lleva a insistir que entre nosotros la gestión tiene que ser humana y participativa. El documento de este Congreso dice que “una competencia fundamental es la creación de humanidad”³⁴. Y tenemos la convicción profunda que Dios nos va comunicando su voluntad a través de las mociones que este diálogo va suscitando.

La proximidad con la realidad de pobreza y exclusión que queremos transformar y el diálogo del trabajo en equipo nos muestran la comunicación como una pieza clave para la gestión. Pero también es necesaria la comunicación más amplia con la sociedad, que nos devela ante la sociedad, transparentando nuestra acción, construyendo nuestra imagen, que a través de la rendición de cuentas nos hace conocidos, confiables, amables.

4. LA CONVERSIÓN NECESARIA.

La conciencia de nuestra condición de creaturas, hijos e hijas de Dios nos llama a la conversión. Sentado el principio y fundamento de nuestra existencia, San Ignacio nos invita a entrar en la “primera semana” de purificación de nuestras intenciones y acciones. Así la conciencia de pertenencia al movimiento funciona como una invitación a la conversión para asumir responsablemente el movimiento. La identidad debe siempre funcionar como llamado a crecer. En Fe y Alegría esta vocación a crecer no se limita al desarrollo de competencias profesionales. Como en la educación de calidad que proponemos, se trata del crecimiento integral de la persona, para incorporarse a la producción, a la vida social y política y para integrar la persona misma en todas sus dimensiones, incluida la trascendente. Y este crecimiento requiere ruptura y conversión. Gestar el movimiento Fe y Alegría implica entrar en ese proceso de conversión permanente.

Yo llegué a Fe y Alegría desde el trabajo de inserción en la población urbana de extrema pobreza. Había aprendido una manera de ver el mundo que me exigía conversión constante de mis valores, afectos y comportamientos. Pensé que al entrar en Fe y Alegría desde una posición de dirección esto pudiera alejarme de la proximidad con los pobres que había marcado tan fuertemente mi vida. Dejar de ser vecino era como dejar de ser parte.

Pero pronto descubrí otra forma de hacerme próximo (como en el Evangelio del Buen Samaritano). La fuerte identidad del movimiento Fe y Alegría envolvió mi vida en una nueva forma de vecindad con el pobre. Ser parte del cuerpo de Fe y Alegría era una llamada permanente a la solidaridad, a la innovación para la transformación, a la participación, a la integración con la comu-

³⁴ FE Y ALEGRÍA. **Hacer el Bien y Hacerlo Bien**, pág. 11.

nidad. Estos valores se convirtieron en llamada permanente a vivir en conversión. Me iban haciendo el espíritu para el siguiente paso.

5. LA VISIÓN ESTRATÉGICA

San Ignacio nos pide que antes de comenzar nuestra oración nos recordemos de “a dónde voy y a qué”. Era, al fin y al cabo, un hijo de la modernidad, que en Europa empezaba a tomar control del mundo a través de la ciencia y la tecnología para transformarlo. Su espiritualidad no es de la resignación fatalista o del escape fundamentalista. Manteniendo que hay que confiar en Dios como si todo dependiera de Él, sostiene que hay que actuar como si todo dependiera de nosotros. La conciencia del poder sobre el mundo y la historia, propia de la modernidad, no se convierte en arrasadora maquinaria de conquista porque tiene muy claro que ni el que planta ni el que riega, sino es Dios quien da el crecimiento. Es el espíritu de la modernidad labrado por la fe.

Fue este el tema de las tensiones religiosas de la época, que Ignacio resolvería de una particular manera. Su meditación del Rey Temporal recoge la moderna visión estratégica de quien posee y usa los recursos necesarios para transformar la realidad, pero insertándolo en el proyecto de Dios, concretado en el llamado de Jesús. Por eso su insistencia en ser puesto con Jesús en su camino por la historia. Con el Jesús cargado con la cruz.

Nos sentimos invitados a construir el proyecto de Dios de una nueva sociedad basada en la justicia educativa. Tenemos una clara imagen de a dónde queremos llegar y la disposición para orientar todas nuestras acciones y operaciones hacia la consecución de nuestro fin. La planificación estratégica se convierte en un componente del compromiso de fe por la construcción del Reino.

Renunciar a esta claridad estratégica nos devuelve a los proyectos personales, cargados de nuestras aficciones y debilidades. Pero los referentes de nuestra visión son los principios que fundan nuestra identidad. Por eso la garantía de acertar viene dada por la proximidad de nuestra visión a la experiencia de cercanía con el pobre y por el diálogo con la comunidad comprometida, vivido a través de los mecanismos de participación. Una planificación estratégica anclada en nuestros valores fundamentales y construida colectivamente se convierte en la brújula que guía nuestro compromiso.

Cuando el insomnio y la duda han querido entorpecer nuestras decisiones, este recurso a mirar nuestra razón de ser nos ha ayudado siempre a salir adelante.

Este saber a dónde vamos nos permite la evaluación permanente de nuestro caminar. San Ignacio en los Ejercicios propone el examen periódico, la evaluación como actitud de mejora. Esa visión de la evaluación no como destructi-

va búsqueda de nuestras culpas, sino como actitud de crecimiento, como atención a oportunidades, como continuo balance de fortalezas y debilidades en nuestro andar hacia las metas.

La visión estratégica supone esa acción reflexiva que evalúa y sistematiza para avanzar. Es la manera de entender el magis ignaciano, siempre creciendo hacia la mayor gloria de Dios, hacia el seguimiento más cercano de Jesús. Nuestro programa uno busca capacitar nuestros docentes en esta actitud clave de la pedagogía de Fe y Alegría. El programa seis trabaja para desarrollar esta misma actitud de crecimiento constante al nivel de nuestra gestión.

6. NUESTROS PROYECTOS Y EL ESTILO DE DIOS

Nuestros proyectos aparecen como momentos de nuestro trayecto. Por eso ellos tienen que nacer de la cercanía con la realidad, y del sueño realista de nuestra visión estratégica. Y tienen que estar teñidos de nuestro estilo propio, que expresa nuestra identidad en el diario quehacer. Por eso todos los proyectos tienen que estar encuadrados en el propósito transformador de la sociedad, ligados a la comunidad concreta, nacidos de ella y realizados con su participación. Tienen que ser generadores de solidaridad, libertad y fraternidad. Tienen que ser respetuosos de las diferencias pero retantes para crear novedad.

En los Ejercicios Ignacio nos propone contemplar la vida de Jesús para aprender su estilo, entusiasmarnos con Él y comprometernos en su seguimiento. Y este estilo comienza por la encarnación, por el Dios que no salva desde fuera con poder, sino desde dentro, renunciando a su condición divina para hacerse uno de nosotros. Y que nace como buena noticia para los pobres, los pastores del Evangelio de Lucas, y los paganos excluidos de la salvación del pueblo judío, los magos del evangelio de Lucas.

Para nosotros también la educación parte de la inculturación en los pueblos donde trabajamos, en acompañar y crecer junto a ellos, en fomentar el desarrollo de sus potencialidades rompiendo las barreras de exclusión. Una educación de calidad pensada para los excluidos, desde ellos y con ellos.

Por eso nuestras medidas de calidad no siempre coinciden con los criterios establecidos en las mediciones más frecuentes. Para nosotros no sólo cuentan los resultados de acumulación de conocimientos que nos permiten competir con ventaja. Cuentan los procesos de construcción de conocimientos como constructores de comunidad, como orientados no a la competencia y la acumulación, sino a la solidaridad y la aplicación transformadora.

Nos importa más mantener casi nulas nuestras tasas de deserción y repetición, que lograr los promedios más altos del mercado. Nos importa más que todos

nuestros estudiantes crezcan integralmente como personas, reforzando su autoestima, reafirmando su identidad, desarrollándose como ciudadanos y ciudadanas de bien, viviendo gozosamente los valores del mundo que soñamos, forjándose como constructores de un mundo de nuevas oportunidades para todos y todas. Nos preocupa más incluir que ser los mejores. Y es esta vocación nuestra la que nos hace educación pública, con vocación universal y ciudadana, haciendo discriminación positiva hacia los más pobres y excluidos, como nos enseñan los prólogos a los evangelios de Lucas y Mateo. Por eso nuestro empeño en avanzar hacia las fronteras de la pobreza y exclusión.

7. OPTAR EN UN MUNDO DIVIDIDO.

El estilo de Fe y Alegría no es el único en el mundo de la educación y promoción social. Nuestra propuesta se desarrolla en un campo fragmentado por intereses y estilos diferentes y con frecuencia opuestos. Un mundo en el que tenemos que estar en actitud de discernimiento, para optar por los caminos que más se aproximan a nuestra opción fundamental.

No hay tampoco una propuesta única de sociedad y, por tanto, de persona. En el mundo plural donde vivimos tenemos que hacer opciones. Y nuestras opciones fundamentales no siempre se traducen claramente en modelos concretos. Al optar por el respeto a la diferencia, por la inculturación, por el acompañamiento al crecimiento autóctono al ritmo y estilo de los sujetos protagonistas, estamos decidiéndonos por respuestas múltiples desde una opción fundamental. Y nos obliga a un discernimiento más agudo.

La conciencia de la pluralidad fundamenta la autonomía funcional, basada en la confianza en cada comunidad educativa y cada país, que disciernen desde los valores comunes.

Ignacio en la meditación de las dos banderas nos hace conscientes que las decisiones de nuestra vida tienen que ir fundamentadas en una opción fundamental por la bandera de Cristo, que se caracteriza por la transparencia y la libertad. Este tiene que ser el marco de toda opción pedagógica en Fe y Alegría también, desde los valores fundantes institucionales que forman parte de nuestra misión: “justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad,” con opción preferencial por “la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades”.

Desde estos valores debemos hacer nuestras opciones en el manejo de los recursos económicos o en las redes de relaciones humanas que conforman el movimiento. Esto supone actitudes claras ante la ambición de riquezas, lujos y comodidades; ante las formas de ejercicio del poder, desde visiones más o menos inclusivas; y ante las formas de mirar la persona humana.

Como plantea nuestro nuevo plan estratégico, nuestro discernimiento tiene que partir de las actitudes básicas que marcan el espíritu de Fe y Alegría:

- La **indignación ética ante realidades de injusticia** que mueve a la acción, para “planificar la generosidad, el ímpetu y el entusiasmo”³⁵ y poner en marcha dinamisimos de cambio.
- La **búsqueda constante de alternativas para dar las mejores respuestas**, en actitud crítica y constructiva, con visión de futuro, combinando un **sano realismo con la audacia**.
- El **sentido del “magis” ignaciano** que busca el “mayor servicio y bien universal”.
- El **ser para los demás**: el sentido del servicio libremente comprometido, enraizado en la “fe” y la espiritualidad, con el signo de la “alegría” profunda y convocadora.
- El **servir** “donde termina el asfalto”³⁶, donde otros no llegan: que es decir **en las fronteras**³⁷, las actuales y las nuevas, en aquellas zonas geográficas, en los contextos culturales y con los grupos de población donde se presentan los problemas que más desafían nuestra identidad y misión.
- La **apertura al diálogo con las culturas y las religiones superando y cruzando fronteras**³⁸ para catalizar buenas voluntades capaces de soñar al estilo de Fe y Alegría para construir un nuevo mundo de relaciones justas.

Y este discernimiento hay que hacerlo desde un mundo en conflicto en el que proponemos una nueva manera de ver el poder como incluyente.

8. UN CAMINO EN RED.

Para Ignacio el discernimiento es siempre con la mirada puesta en Jesús. Él es el criterio de nuestra acción. Su estilo, sus valores, son los que nos dan la pauta para tomar nuestras decisiones. Y el camino de la vida se hace desde la mirada crítica que nos dan esos valores y desde el descubrir en nuestras opciones el sentido que nos integra, que nos da paz y consolación.

En este camino, Ignacio es muy consciente que no vamos solos. Estamos ligados como un cuerpo, hoy decimos como una red, a otros que tenemos que

³⁵ JOSÉ MARÍA VÉLAZ. Comentarios al trabajo “**Problemas más importantes detectados durante el proceso de evaluación de los planteles de Fe y Alegría**”. 1979.

³⁶ JOSÉ MARÍA VÉLAZ, “**Fe y Alegría a los once años de labor**”. 1966.

³⁷ En los sentidos expresado en los decretos de la Congregación General N° 35 de la Compañía de Jesús.

³⁸ Ibid.

incluir en nuestra mirada y nuestras decisiones. Por eso Ignacio pone dos conjuntos de reglas adicionales para tener en cuenta en el proceso de los Ejercicios: para sentir con la Iglesia y para distribuir limosnas.

El primero busca situarnos como parte del Cuerpo de Cristo que es la Iglesia y enmarcar nuestras decisiones dentro del cuerpo universal. Nuestra libertad es en referencia a nuestra pertenencia.

También en Fe y Alegría nos sentimos parte de un cuerpo mayor. Cada persona somos parte del movimiento, cada centro de la Fe y Alegría nacional, cada país de la Federación, y la Federación se siente parte de múltiples redes de Iglesia, sociedad civil, educación. El Padre Vélaz entendía Fe y Alegría como una gran red de relaciones humanas. Relaciones basadas en la solidaridad y en el común compromiso por un proyecto de sociedad.

El Padre Vélaz siempre dio especial importancia a la presencia de las religiosas en Fe y Alegría. El sabernos en red con más de 160 institutos de vida consagrada nos confiere una fortaleza y consistencia especial que dice de nuestra capacidad de trabajar con otros y en equipo y de la riqueza inmensa que nos aportan otros que reman en la misma dirección y están abiertos a la colaboración y el trabajo conjunto.

Por eso en la gestión de Fe y Alegría está fuertemente enraizado el trabajo en equipo, el trabajo en red. Debe ser un sello distintivo nuestra disposición a trabajar con otros. Nuestra vocación de hacer acción pública para mejores políticas educativas y superación de la pobreza y la exclusión implica este trabajo en red desde la diversidad de instituciones y la unidad de propósito. Nuestra identidad nos “enreda” con otros en nuestros sueños y nuestras acciones.

Las segundas reglas que propone Ignacio al ejercitante son las de repartir limosnas. Ignacio sabe que la toma de conciencia de nuestra identidad de hijos, hijas de Dios y la opción por el seguimiento de Jesús conduce al compromiso con los pobres en redes de solidaridad. Fe y Alegría no es más que una red de solidaridad nacida de la inspiración cristiana según el estilo de la espiritualidad ignaciana.

Por tanto la gestión en Fe y Alegría tiene que construirse desde esta red de solidaridad con los pobres. La finalidad de nuestra gestión es crear mecanismos eficaces de superación de la pobreza y la exclusión. Nuestra eficacia está en la coherencia de nuestras decisiones y acciones con esta meta.

Sabemos que los pobres, para asegurar su sobrevivencia, construyen redes de solidaridad de gran efectividad. Nosotros nos sentimos invitados a construir estas redes desde y para los pobres, no sólo con la mira en la sobrevivencia,

sino también en la construcción de una identidad colectiva, de una acción común y de una manera de compartir nuestros recursos humanos, materiales y organizativos.

9. CRUCIFICADOS CON LOS POBRES PARA RESUCITAR

Una vez tomadas las opciones fundamentales de su vida, San Ignacio propone al ejercitante confirmar estas opciones desde el dolor y la esperanza. El acompañamiento al Cristo doloroso y fracasado, y resucitado y triunfante, es para confirmar las mociones que han conducido nuestras decisiones.

El celebrar este Congreso en El Salvador a los veinte años del martirio de Elba y Celina y de los seis jesuitas nos pone enfrente el dolor del pueblo latinoamericano, aún crucificado por la pobreza y la exclusión. Es ese dolor nacido de la injusticia, la herida sangrante del analfabetismo, la escasa y pobre educación, la falta de empoderamiento, la discriminación por género, etnia, clase social, militancia política o religión, el que se convierte en criterio de nuestra gestión. Cuánto y cómo lo que hacemos y la forma de hacerlo responde al clamor de este pueblo que Monseñor Romero y los siete mártires de la UCA representan de manera eximia. Jon Sobrino nos recuerda en su carta a Ellacuría las palabras escandalosas de Monseñor Romero que él solía citar: “Me alegro, hermanos, de que la Iglesia sea perseguida. Es la verdadera Iglesia de Cristo. Sería muy triste que en un país donde se está asesinando tan horrosamente no hubiese sacerdotes asesinados. Son la señal de una Iglesia encarnada”. Ellos firmaron con su sangre esta verdad.

La solidaridad pasa por asumir y compartir el dolor del hermano. Cuando los estudiantes de Honduras estuvieron a punto de perder el curso por el golpe de estado, cuando las poblaciones de Perú perdieron todo con el terremoto, cuando Haití quiso empezar sus primeras escuelas en poblados sin agua corriente ni energía eléctrica, cuando los padres de familia del Chad se dispusieron a construir escuelas para sus hijos, siempre hubo manos solidarias que dieron de su tiempo, saberes, relaciones, dinero para construir. Todavía nuestro presupuesto es muy inferior al de gastos militares. Todavía muchos cristos latinoamericanos siguen clavados a su cruz esperando el alba de su resurrección. Ellos serán siempre nuestra evaluación. Los que aún siguen clavados. Y aquellos para los que, con el apoyo que da nuestro esfuerzo, el alba de la esperanza empieza a brillar.

Nuestro diario morir en el trabajo callado y austero del aula o la oficina va sembrando en la tierra fértil de nuestros pueblos. Nuestras muertes son semillas de resurrección. Como lo fue la sangre de los mártires salvadoreños, que sembró la esperanza que hoy quieren cosechar. Nuestra gestión pasa por la entrega generosa y desinteresada, por el morir cada día en el silencio de nue-

stro trabajo como la semilla en el surco, sabiendo que sembramos resurrección.

Nuestro fruto son el millón y medio de personas servidas. Ellos dan sentido a nuestro trabajo, alientan nuestra creatividad, nos invitan a intentar hacerlo cada día mejor porque queremos hacer el bien y hacerlo bien. La contemplación de esta vida que nace en medio del dolor es motivo de la alegría que nace de nuestra fe.

10. EN TODO AMAR Y SERVIR

El colofón de los Ejercicios es la contemplación para alcanzar amor. Se trata de una manera de vivir, un estilo espiritual que nos hace descubrir en la realidad cotidiana la presencia amorosa de Dios que nos invita a optar por el seguimiento de Jesús, que se traduce en la actitud de en todo amar y servir.

Es el estilo de liderazgo cristiano que está en las raíces de la espiritualidad de Fe y Alegría, que nos mueve constantemente hacia donde termina el asfalto, a las fronteras donde está la novedad y el conflicto.

Hablamos de un liderazgo que es más colectivo que individual. La fuerza de convocatoria y motivación del movimiento sobrepasa la de cualquiera de sus integrantes y los liderazgos individuales se fortalecen en cuanto son compartidos y abiertos a la participación.

A diferencia de los movimientos masivos de nuestros tiempos, basados en el gregarismo y la manipulación mediática, el liderazgo en Fe y Alegría despierta la criticidad que no lleva a la ruptura porque se integra en la dinámica del amor y el servicio, afirmando las relaciones personales y el crecimiento individual en procesos colectivos que se construyen en equipos y redes.

El liderazgo en Fe y Alegría destaca por su capacidad de soñar en grande, asumiendo riesgos, avanzando hacia nuevas fronteras con creatividad, pero con la solidez de quien avanza con los pies anclados en el lodo y con las manos unidas al pueblo.

Un liderazgo de quienes tienen la densidad y profundidad espiritual de contemplar la realidad con ojos nuevos y descubrir en ella la invitación del Dios siempre mayor, que se nos revela como el siempre menor para convocarnos a en todo amar y servir.

Por eso nuestro logo nos recuerda que nuestro corazón está para en todo amar a quienes, como niños, estén siempre dispuestos a crecer desde lo mejor de cada uno y cada una, a aprender siempre.

DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

Reacción a la presentación de Ignasi Carreras sobre: Liderazgo Compartido – Gestión Participativa – Trabajo en Equipo – Comunicación Interna.

Javier Velasco, S.J.
Fe y Alegría Bolivia

Hace muchos años, era norma para la predicación, que los sermones debían comenzar con una cita Bíblica. Yo me permito hacerlo así porque en la raíz del modo de hacer gestión en Fe y Alegría está el seguimiento de Jesús. Por eso voy a citar a Marcos 10,42 y 43 *“Jesús los llamó y les dijo: Como ustedes saben, los que se consideran jefes de las naciones actúan como dictadores, y los que ocupan cargos abusan de su autoridad. Pero no será así entre ustedes. Por el contrario, el que quiera ser el más importante entre ustedes, debe hacerse el servidor de todos”*

Esta es nuestra razón de ser directores, responsables de programa, o educadores. Tenemos vocación de servicio porque estamos convencidos de que, como decía Lucho Espinal: *“El que no vive para servir, no sirve para vivir”*

La historia contemporánea nos va mostrando que esa es la manera más adecuada, más funcional, más efectiva de ejercer la autoridad.

Llegar a los ideales del Liderazgo compartido, gestión participativa, trabajo en equipo, no será para nosotros una tarea fácil porque en nuestra tradición tenemos una Iglesia de gobierno vertical, congregaciones religiosas con superiores autoritarios, sindicatos y juntas de vecinos que, frecuentemente, ejercen la autoridad en forma dictatorial.

1. LIDERAZGO COMPARTIDO

El pueblo ya es protagonista. Ya no se deja manejar tan fácilmente como en décadas pasadas. No quiere aceptar decisiones en las que de algún modo no haya participado. Exige participar en la toma de decisiones. En la legislación de algunos países se norma la participación popular en distintos ámbitos. Los Planes Operativos Anuales de los Gobiernos Municipales se elaboran con la participación de las organizaciones vecinales para priorizar las obras en los barrios.

Estas realidades hacen ver que la figura del líder y el ejercicio del liderazgo adquieren nuevas dimensiones.

Las organizaciones de distinta índole y con diferentes objetivos se multiplican. El ejercicio del Gobierno en los Estados se descentraliza en Federaciones y Autonomías. Además de la grandes Empresas, se crean las Pymes. Surgen por todas partes las asociaciones, federaciones, juntas, clubes, maras, pandillas. Y con ellas surgen nuevos líderes y se desarrollan nuevas formas de liderazgo con una clara tendencia a ser cada vez más democráticos y participativos.

Pero esto no quiere decir que el ejercicio del liderazgo sea fácil. Voy a señalar algunas constataciones que dificultan el funcionamiento de las instituciones y el ejercicio del liderazgo:

En las ONGs se procura que los cargos de Dirección o de Gerencia los ocupen personas con capacidad de liderazgo. Pero en la práctica no siempre es así. Con cierta frecuencia, en instituciones de Iglesia, los superiores designan para esos cargos a personas de su confianza, pero que no tienen condiciones de líderes. En otras ocasiones, a las instituciones les faltan objetivos claros y concretos que dinamicen a los equipos. No faltan instituciones en las que el compromiso del equipo, la identificación con los objetivos, la solidaridad con los participantes, se van perdiendo, o se han perdido, y en su lugar se ha instalado la mentalidad funcionaria: cumplir la tarea, conservar el puesto y asegurar el sueldo. En otras oportunidades, el liderazgo social y la creatividad de los equipos se ven restringidos por las limitaciones presupuestarias, por normas institucionales o de las autoridades nacionales, como son las normas de los Ministerios de Educación o las determinaciones de los funcionarios públicos.

Esto obliga a revisar las formas de ejercicio de la autoridad.

Es fácil constatar que cuando en la institución se prioriza el trabajo, la tarea, la acción, se desarrollará un estilo de liderazgo Autoritario que impondrá disciplina, cumplimiento, eficacia.

Si en la institución se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, el liderazgo será Democrático, orientado al grupo. Cuando la Federación de FyA y las Direcciones Nacionales envían materiales, documentos, programas para que sean trabajados en grupos, están induciendo a esta forma de liderazgo

Pero si las funciones y responsabilidades están dispersas y confusas, la autoridad está delegada y el líder será Liberal, concesivo.

De estas tres formas de liderazgo, la que más satisfacción proporciona a los componentes de la Institución es el Democrático, pero requiere que los miembros del equipo se sientan de algún modo dueños de la Institución, de Fe y Alegría, del Proyecto, de la Escuela, del curso.

2. GESTIÓN PARTICIPATIVA.

Una tentación bastante común a la que sucumben quienes están a cargo de la gestión es asumir para sí muchas responsabilidades. Esta actitud responde a una notable desconfianza en las capacidades de los compañeros y compañeras de trabajo. En una oportunidad me comentaba un compañero muy trabajador y con un elevado sentido de responsabilidad, que su superior le dijo: *“A usted no lo he contratado para que trabaje, sino para que dirija”*. Esta expresión es similar a aquella que dice *“No trabaje duro, consiga resultados”* Porque es bastante claro que el que trabaja duro no tiene tiempo para llevar la responsabilidad de la Gestión. *La gestión no puede desgastarse tramitando lo que sucede, sino haciendo que las cosas sucedan.*

Con la gestión participativa, normalmente se toman mejores decisiones porque se dispone de mayor información, conocimiento y experiencia. Consecuencia de la búsqueda colectiva, será la conducción colectiva.

La transparencia es un beneficio añadido en las decisiones conjuntas, porque se evitan las sospechas de malos manejos.

Sin embargo, la gestión participativa tiene sus costos: las decisiones toman más tiempo, son más lentas. Pero al mismo tiempo el equipo se siente más motivado a ejecutarlas porque se siente también responsable de la decisión. No es aconsejable el recurrir a la votación en las reuniones de equipo, porque se genera descontento en los perdedores. Pero llegar al consenso no es fácil.

El pueblo guaraní no toma decisiones si no es por consenso, aunque sus asambleas se prolonguen toda la noche. Para ellos consenso no es que todos lleguen a pensar lo mismo, sino que los que no están de acuerdo con los demás, entienden sus razones y, por ellas, aceptan y apoyan la decisión de la mayoría. Hasta

que no se llega a la aceptación, no se levanta la comunidad. Es señal de un profundo respeto a las personas.

La gestión participativa no es sinónimo de asambleísmo. Es verdad que las reuniones periódicas, una vez al mes, todos los lunes o cada quince días, pueden ayudar a hacer participativa la gestión. Pero creo que todos nosotros tenemos la experiencia de haber asistido a largas y aburridas reuniones. En esos casos se producen el desinterés, los retrasos, las entradas y salidas en la sala de reuniones. En general, las reuniones que dedican mucho tiempo a informes, caen en la categoría de aburridas. Los compañeros y compañeras de trabajo participan con gusto cuando las reuniones son breves y están destinadas a tomar decisiones.

Hay otras maneras de conseguir buenos niveles de participación. A todos nos gusta que nos consulten en privado en algunas oportunidades. Los directivos necesitan conversar con cada uno de los compañeros y compañeras de trabajo. De esta forma se sienten bien y se sienten implicados en las decisiones. Y es menos probable que se llegue a decisiones equivocadas en las que, además de los temas concretos, prácticos, intervienen factores subjetivos.

Gestión participativa es también distribución de funciones, que no es lo mismo que dar órdenes. La función debe ir acompañada con autoridad para ejercerla con libertad en el ámbito que le corresponda. Es un riesgo y a la vez una oportunidad de enriquecer los modos de hacer, profundizar la participación y el sentido de pertenencia.

3. TRABAJO EN EQUIPO.

Lao Tzu, que como su nombre indica es chino, dice: *“Cuando se haya completado el trabajo de los mejores líderes, la gente dirá: **Lo hemos hecho nosotros**”*

Un equipo es un conjunto de personas que realizan una obra común, la cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos. No significa precisamente trabajar juntos.

Es una filosofía organizacional que implica un modo de pensar diferente. Es un camino que lleva al éxito de los emprendimientos y que las instituciones y las empresas han descubierto que es la manera de aprovechar las capacidades de todos los componentes y de que se comprometan de verdad con los objetivos institucionales.

Los requisitos para el buen funcionamiento de un equipo serían:

1. Objetivos comunes, acordados entre todos. Importantísimo porque *“si no sabes a donde vas, cualquier camino sirve”* (Lewis Carroll)
O el del capitán del barco que les dice a los pasajeros: *Tengo dos noticias que darles una buena y una mala. La buena es que vamos a gran velocidad, la mala es que no sabemos a donde vamos”*
2. Tareas bien definidas y asumidas con agrado, con entusiasmo.
3. Procedimientos explícitos y con los recursos necesarios.
4. Confianza y buenas relaciones al interior del grupo
5. Interdependencia para compartir, para corregir, para complementar

Es como en el amor, no se trata de mirarse el uno al otro, sino en mirar juntos en la misma dirección.

4. COMUNICACIÓN INTERNA.

En las relaciones de trabajo, al comunicar se desarrolla un ambiente de sinceridad, escucha y articulación de la información.

Evidentemente no se trata de la comunicación vertical en la que el jefe es emisor y el trabajador es simplemente receptor.

Se trata de romper la barrera invisible que filtra el flujo de información entre los niveles de la estructura institucional. Es frecuente que el Directorio se comunique con el Director Ejecutivo, pero que los miembros del equipo no conozcan a los miembros y que tampoco sepan de qué hablan en sus reuniones. Y del otro lado, los miembros del Directorio, no conocen a los miembros del equipo y no saben qué hacen. Sólo se informan través de lo que dice el Ejecutivo en las reuniones de Directorio. Este fenómeno se puede dar también entre los Directores Nacionales y los Regionales, entre estos y los Directores de Centro, entre éstos y los profesores de aula.

Todas las personas, en todos los niveles de la estructura organizativa generan conocimiento. Se aprende a desempeñar el trabajo con mayor perfección a partir de los propios conocimientos. Se aprende en el desarrollo de las habilidades y características personales.

Comunicar para gestionar significa revalorar lo local, lo particular. La principal fuente de información para la toma de decisiones es la experiencia basada en la práctica del quehacer institucional.

Hacer gestión de modo participativo y productivo significa estar abierto a escuchar y a la vez, a enseñar e instruir. Es generar red de comunicación por la que fluye la información y se enriquece en cada nudo con los aportes de quienes la forman.

En esta era de la comunicación cada vez disponemos de más recursos técnicos para comunicarnos. Las TICs están presentes en todas partes. La telefonía celular, el Internet, el skype se han popularizado. Pero también lo han hecho el IPod, el walkman y otros que en lugar de comunicar, aíslan.

Se han creado vínculos y se han formado redes de comunicación hacia el exterior: e-mail, Bloggs, Messenger, FaceBook, YouTube y otros pero se ha empobrecido la comunicación al interior del grupo, como también al interior de la familia.

Es necesario revalorizar las reuniones de área, de equipo, de sección. Las carteleras de avisos en lugares de paso, las publicaciones institucionales, las entrevistas personales, las conversaciones de corredor, en la cafetería, el Pop Messenger interno. Organizar días de convivencia, de retiro. Desarrollar iniciativas que contribuyan a la formación de equipo comprometido con los objetivos institucionales.

Somos pueblos festivos, es saludable festejar aniversarios, cumpleaños, culminación de trabajos, cierre del año lectivo.

Si hacemos el bien y lo hacemos bien, ¿por qué no celebrarlo?

XL CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

**Reacción a la presentación de
Víctor Murillo sobre:
Autonomía Funcional - Redes
- Construcción Organizativa
- Descentralización.**

Joseba Lazcano, S.J.
Fe y Alegría Ecuador

Tenemos que agradecer a Víctor, no solamente esta presentación sobre la **La dirección y la gestión como constructoras de organización**, sino toda la sistematización sobre la gestión en Fe y Alegría que está en la base de esta presentación y del documento que estamos discutiendo en este Congreso. En esa sistematización no sé si debo valorar más su inteligente lectura sobre por dónde va hoy la gestión o la experiencia vital de su trabajo en Fe y Alegría que está detrás de estos textos.

Quiero apuntar a dos líneas de reflexión: a la experiencia fundante de Vélaz y a mi experiencia personal –sin duda, a nuestra experiencia– en Fe y Alegría hoy. Y, en ambas líneas, quiero reducirme (bajo la presión y amenaza del reloj) al tema de la Autonomía Funcional.

LA EXPERIENCIA DE VÉLAZ

Al admirar una catedral gótica, no se puede olvidar el espíritu originante, tan lejano y tan presente, de la pobre cueva de Belén. Tal vez la querencia por Belén me lleva a ir más atrás de esta catedralicia sistematización que nos ha presentado Víctor; es decir, me parece conveniente ir a la pre-historia o a la intuición pre-sistemática de la gestión en Fe y Alegría. Si Víctor nos ha hablado, muy coherentemente, de la autonomía funcional en el marco de la descentralización, tal vez enriquecemos su comprensión si la entendemos, también, en el marco de la pre-centralización.

Podemos admirarnos de que Vélaz se adelantara a las teorías más actuales de gestión con conceptos como participación, descentralización y autonomía funcional; más todavía, si consideramos que Vélaz habló de esos conceptos en tiempos en los que “fordismo” y el “taylorismo” eran dogmas en el mundo de la gestión empresarial.

Pero Vélaz no era un estudioso de las teorías administrativas o un teórico de la gestión. Su propuesta tiene, a mi entender, una triple fuente, que emana de un pozo común de espiritualidad. Esas tres fuentes son: su necesidad de eficacia, su experiencia de debilidad personal y su optimismo antropológico.

- En primer lugar, su *ethos* de hombre moderno entiende su vida en función del mundo que quiere construir. Por eso, se asombra: *¿Por qué, cuando la sociedad civil avanza rápidamente en gigantescos programas de extensión de bienes para todos, bienes que eran mirados hasta hace poco como exclusividades aristocráticas, la sociedad eclesial no ha de proponerse llevar a todos los hombres los bienes espirituales que antes eran solamente un privilegio de selectos?... ¿Cómo producir hoy bienes espirituales de alta calidad en servicio de millones de hombres?*
- En la urgencia de esa necesidad de eficacia está, en palabras de Vélaz, “*el misterio de Dios que ha querido necesitar de nosotros para la salvación de nuestros hermanos*”.
- En segundo lugar, Vélaz es consciente de su debilidad personal. Empieza su misión, nos confiesa, “*con la misma sensación de pequeñez de mi parte como si tuviera que escalar descalzo el Himalaya*”. Más tarde, en su humilde reflexión de viejo, Vélaz añade: *Quizá esta extensa red de autonomías haya sido una profunda intuición de la propia limitación personal*.
- Y, en tercer lugar, su optimismo antropológico le lleva a descubrir la fuerza para la eficacia necesaria en el corazón de la gente: *todos tenemos –sentencia Vélaz– más de bueno que de malo*, es decir, todos somos convocables si tenemos –y son sus palabras– “*una bandera en cuyo servicio es digno vivir y morir, y la nuestra lo es*”. El secreto del éxito de Fe y Alegría, confiesa a un periodista veinte años después de la fundación de Fe y Alegría, está en que “*nuestra propuesta tenía una semilla germinal en todo corazón bien puesto y en toda inteligencia informada y racional*”.
- Este optimismo antropológico de Vélaz no es cuestión de talante natural: es profunda experiencia espiritual, personal y de sus convocados, de la alegría descubierta en la fe que se compromete, convertida en el nombre institucional de su Movimiento y elevada a parábola trascendente en la experiencia de Abraham Reyes.

Esta triple fuente nos lleva a entender al jesuita Vélaz, sin duda un habitual de la contemplación ignaciana del discernimiento trinitario del “*hagamos redención del género humano*”, para iniciar su proyecto – “con los pies descalzos” empezando a escalar el Himalaya–, en la casita de Nazaret.

Tal vez es justo decir que Vélaz no fundó a Fe y Alegría, sino que la descubrió. Igualmente, podemos afirmar que descubrió la autonomía funcional antes de saber de cualquier teoría al respecto. Él mismo nos habla de que “*han surgido antes los planteles autogobernados, que un gobierno de nivel superior, sea zonal o nacional*”. Y podemos añadir que también ha surgido antes la autonomía funcional que la teoría descentralizadora surgida de las disfuncionalidades de la centralización.

Por eso, para Vélaz –y sigue teniendo valor para nosotros–, la autonomía funcional es expresión de su espiritualidad y de quienes le acompañaron en sus pasos fundacionales. Sin esa fuerza fundante de profunda experiencia espiritual, no es comprensible todo lo que él dice de la autonomía funcional como “*la mayor fortaleza de la identidad de nuestro Movimiento*”, o como “*uno de los secretos del éxito de Fe y Alegría*”.

NUESTRA EXPERIENCIA HOY

Vélaz no es todo en Fe y Alegría. Él mismo evolucionó. Y Fe y Alegría hubiera sido infiel al espíritu de Vélaz si no hubiera evolucionado más allá de sus intuiciones y de su pensamiento.

Vélaz entendía que el crecimiento iba a exigir algunas instancias de coordinación y dirección. Cuatro años antes de su muerte, cree que todavía no es el momento de “*tener algún órgano común permanente*; pero es consciente de que pronto será necesaria alguna “*centralización*”: “*Dado el crecimiento de Fe y Alegría –intuye Vélaz– se hace también necesario un sistema de gobierno superior más activo y coordinador que en épocas pasadas*”.

Hoy, tenemos una Fe y Alegría inmensa, diversa y compleja. Si queremos ser responsables, no podemos dejar de pensar en Fe y Alegría como organización, y no solamente como Movimiento. Esto es lo que nos acaba de hacer Víctor, desde el título de su presentación en *powerpoint*, y cuando nos define la autonomía funcional como “*la transferencia de responsabilidades en la gestión desde un gobierno central hacia unidades regionales o locales*” o como “*el traspaso del poder y la toma de decisiones hacia núcleos periféricos de una organización, buscando ampliar la participación de las personas*”.

Pero también sería igualmente irresponsable de nuestra parte si renunciáramos a los retos de Fe y Alegría como Movimiento, o si redujéramos esta palabra a mero discurso ideológico. La tensión sigue siendo necesaria. Y, precisamente la autonomía funcional, entendida no como parcela de poder transferida del centro sino como misión encomendada y, por consiguiente, apropiada, dentro de la pertenencia identitaria a una historia más grande.

Por eso, la autonomía funcional que hoy quiere ser, con agradecimiento, fiel al fundador será expresión de espiritualidad, acogiendo –repito las palabras de Vélaz– “*el misterio de Dios que ha querido necesitar de nosotros para salvar a nuestros hermanos*”.

Por eso, la autonomía funcional, más que parcela de poder, será modo de proceder.

Para entender mejor el concepto por contraste, la autonomía funcional es el extremo opuesto del burocratismo –para Vélaz, el peligro más amenazante para el futuro de Fe y Alegría– y de otros “vicios” asociados a él, como el conformismo, el estancamiento, la falta de espíritu, la falsa prudencia, el aburguesamiento...

Para concluir, quiero señalar cuatro componentes básicos, mutuamente relacionados y complementarios, a mi entender indispensables en el espíritu de la Autonomía Funcional:

1. **La identidad, como supuesto básico:** no es posible la Autonomía Funcional sin compartir la identidad; y esto, no solamente como condición operativa o como referencia y criterio externo, sino, sobre todo, como motivación personalizada y misión asumida; más aún, como espiritualidad.
2. **La apropiación de la misión encomendada.**
 - Esto excluye dos extremos incompatibles con la misión: 1) ser mero ejecutor de tareas o estar pendiente sólo de las líneas de acción que las instancias superiores decidan; y 2) perder el sentido de cuerpo y de misión y, por consiguiente, alimentar una autonomía disgregadora, que tiende a la autarquía.
 - A su vez, el sentido de misión encomendada propicia una doble perspectiva: 1) una mirada a la realidad de la misión, que exigirá capacidad de análisis, iniciativa, creatividad, espíritu propositivo, responsabilidad, etc.; y 2) una mirada a quien le encomienda la misión, que representará la dimensión más amplia de la misión encomendada y, por consiguiente, el marco apropiado para su comprensión.
 - Puede haber (¡y ha habido!) autonomías disgregadoras; y, ciertamente, el planteamiento de la Autonomía Funcional como argumento reivindicativo está muy lejos de todo lo que dice Vélaz sobre el tema. La autonomía de Fe y Alegría es autonomía confluyente: precisamente porque me apropio responsablemente de la misión encomendada, siento más la necesidad de ayuda, de orientación, de coordinación, de celebración compartida, de “tener algún órgano común permanente”, como dice Vélaz...

- Sin duda, Vélaz tenía presente la experiencia de los primeros jesuitas a los que Ignacio les encomendaba misiones que ellos tenían que aplicar “según personas, tiempos y lugares”.

3. **La complicidad activa como actitud fundamental y talante cotidiano.** Muchos exponentes de la Sociología de las Relaciones Industriales o de los Recursos Humanos hablan hoy de la “complicidad activa” como de la actitud fundamentalmente requerida para una gestión eficaz y humana de los recursos humanos. Me parece que la complicidad, liberada de sus connotaciones negativas, es una expresión adecuada para el pensamiento del P. Vélaz, aunque él no usara esa expresión. De hecho, una de las fortalezas de Fe y Alegría ha sido históricamente y sigue siendo que las condiciones de posibilidad de la complicidad, aunque no estén mecánicamente garantizadas, resultan bastante connaturales en su ámbito familiar. Desde luego, la complicidad no puede darse por supuesta, ni puede ser decretada. Es necesario construir las condiciones de posibilidad de la complicidad.
4. **La coordinación y dirección –es decir, la organización– como exigencia creciente de la Autonomía Funcional.** Las complejidades crecientes de la gestión en los diversos niveles; los recursos teóricos y prácticos, también crecientes, para esa gestión; las oportunidades que presenta el crecimiento de la red de Fe y Alegría y la vinculación con otras redes; los retos de nuevas tecnologías “duras” y “blandas”, etc., exigen fortalecer los músculos de la coordinación y de la dirección. Pero, a su vez, esas mismas razones hacen más irrenunciable la iniciativa, la creatividad, el espíritu proactivo y la responsabilidad compartida en la misión encomendada.

En conclusión, la autonomía funcional de Fe y Alegría es –seguirá siendo– expresión de su espiritualidad

XL CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

**Reacción a la presentación de
Ignasi Carreras sobre:
Visión Estratégica - Gestión Humana
-Características de la persona.**

Carlos Fritzen, S.J.
Fe y Alegría Brasil

Conectando con la reacción que Javier Velasco ha hecho ayer, en la que presentaba el Evangelio – Jesús como líder que nos enseña y nos envía para servir. He leído un libro “El Monje y el Ejecutivo” de James Hunter, que define “La esencia del liderazgo como “liderazgo servidor” (fundamentado en la persona de Jesús), el que se coloca en el camino para servir y aprende a servir y no espera ser servido y no se mueve por el poder o cosas de ese tipo. Creo que este concepto nos ubica también en el sentido de lo que estamos tratando.

Mi reacción se centrará en la persona humana que vive la misión como servicio. Se entiende que en la misión los líderes hacen, viven un proceso en equipo y son reconocidos por su capacidad de servir.

No importa qué estés liderando, si eres jefe o sub jefe, educador(a), coordinador, asesor, lo que importa es la profunda intención (superación de las resistencias/condicionantes) y deseo de vivir y hacer el proceso, la experiencia de liderazgo y gestión capaz de contribuir para el cambio social que conlleva la creatividad y la innovación de la práctica, las prácticas sistematizadas también actualizan los conceptos. Esta es nuestra experiencia entre teoría y práctica.

Todas las personas, en todos los niveles, tienen que escucharse mutuamente, tienen que compartir y aprender unos de otros. La pregunta de fondo es; ¿con

qué base teórica o valores cada cual lo hace? ¿con qué motivación y práctica se mueve? Para saberlo, hay que vivir y convivir, todos sabemos que para conocer bien a alguien hay que convivir, día tras día... En nuestro caso es así, en nuestros equipos de trabajo es así. Porque es un proceso continuo de conocimiento mutuo y superación, quizás la cosa más sagrada y bella del ser humano que transcurre en la relación con el otro en busca del Magis. - Paulo Freire lo dice así...

“Me gusta ser humano, porque a pesar de las condiciones materiales, económicas, sociales y políticas, culturales e ideológicas en las que estamos, obstáculos difíciles de vencer, para cumplir con nuestra tarea histórica de cambiar el mundo, también es verdad que los obstáculos no son eternos”.

(Paulo Freire) Pedagogía de la autonomía.

Aquí se podría conectar la audacia y el optimismo antropológico del que nos habló Lazcano. O con la superación de las rutinas, desafíos en el horizonte de la imaginación e innovación de las que nos habló Víctor.

No conozco los autor(es) que presentan los conceptos, características y resultados en el libro “Líderes para el cambio social” de Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda es una publicación iluminadora. Pero, también limitada. Los papeles nos dicen algo, pero la realidad es más que los papeles. Por decir algo, diría que lo que he leído me parece demasiado perfecto, ¿cómo son los líderes de ONGs? ¿Dónde están en nuestros países?; muchos del pasado reciente están metidos en los gobiernos y están corrompidos. Por otra parte, sabemos la distancia que hay entre el ser y el devenir del ser humano y su liderazgo. Es más bien un ideal hacia donde se puede caminar...un horizonte deseado. Lo digo de esta forma porque entiendo que existimos en la compleja realidad cambiante, cambian los conceptos, cambian las prácticas. Y a la vez, se puede fortalecer la identidad que se actualiza en la misión con lo que cada cual con su creatividad aporta. “Todo es cambiante” decía alguien... Y nosotros, donde quiera que estemos, en liderazgos y en la gestión, u otros roles... somos parte de la realidad cambiante, somos parte de la(s) sociedad(s) cargada(s) de contradicciones y ambigüedades pero, a la vez, tenemos también la comprensión de que hay diversos matices para el tema de liderazgo y gestión.

He usado una metáfora para decir algo respecto a los líderes: Estrella y estrellas - constelación

- 1) **Estrella que brilla sola:** Es el líder personalista que muchas veces corresponde a los que tabajan para el sistema excluyente y por lo tanto sirven a un modelo de organización y sociedad que le corresponde, (pero es un estilo que también podemos encontrar en ONGs), no es lo que queremos, pero

convivimos con ello y sabemos que en estos casos no hay gestión participativa, la visión del mundo, de persona está determinada por lo económico y la política de unos pocos;

- 2) **Constelación de estrellas:** es lo de equipos de liderazgo, o liderazgo compartido y distribuido. Es participativo, humanizador. Está basado en otra visión de mundo, de ser humano, de sociedad(es) y presupone un compromiso e implicación de todos en el funcionamiento de la institución, con su misión, y por lo tanto hace que se camine adelante, para la real transformación social.

Los temas de fondo que influyen en las acciones de la ONGs y no aparecen son las relaciones necesarias del liderazgo y gestión con los conceptos y prácticas de lo público y estatal, de lo privado, además hecho de menos que no aparezcan los temas de la multiculturalidad, del género, entre otros temas de fondo que a mi modo de ver son actuales y decisivos para reubicar y resignificar el liderazgo y la gestión para la innovación.

Puntos a seguir:

- I) – Destacando algunos elementos relevantes de Ignasi Carreras.

Desde luego el título “Líderes para el cambio social” es muy sugerente y cargado de sentido, creo que identifica a todos(as) los que están en la lucha por el cambio social que queremos y expresa también la intencionalidad de la labor educativa de Fe y Alegría en general. Sugiere reflexionar ¿para qué ser líder?: para servir, para contribuir al logro de un gran objetivo, para la transformación social.

El objeto del libro “Líderes para el cambio social” es identificar características y competencias que comparten los líderes del sector social no lucrativo, desarrollar las capacidades de liderazgo del sector y divulgar los conocimientos de la investigación de experiencias.

Algunos aspectos destacados que coinciden con lo que hemos reflexionado en Fe y Alegría...

1. El liderazgo es un tema emergente, muy actual, y cada vez más se ha fomentado desde contextos socio-político-económicos y culturales complejos, pero con matices distintos, por una parte, en empresas con sus negocios y, por otra, de organizaciones sin fines de lucro. Mucho se habla, se estudia, mucho se dice en empresas y en las organizaciones sociales y creo que llevamos en nosotros mucho deseo de profundizar el liderazgo que sea realmente para el cambio social, y sabemos que para eso es fundamental una visión compartida en la misión clara. El líder social necesi-

ta ser reconocido por su identidad/misión, su coherencia entre el discurso y su vida que evalúe su legitimidad para liderar, y demuestre una gran calidad humana...

2. El “liderazgo social” es lo que menos se ha estudiado. En particular el que se entiende asociado a la trayectoria de personas promotoras de organizaciones de la sociedad civil que actúan con una vocación de transformación social. Un concepto todavía en construcción. La preocupación que me viene aquí es de qué sociedad civil hablamos? ¿Cuál es el contexto de las ONGs en los distintos países?
3. Otro aspecto importante a destacar es la referencia a equipos de liderazgo, o de competencias de liderazgo, siempre refiriéndonos a personas que muchas veces son reconocidas sin que ellas se lo planteen (líderes anónimos). Creo que tiene mucho en común con lo que estamos tratando ahora, con el liderazgo y la gestión en/de Fe y Alegría.

Según Peter Northouse: “El liderazgo es un proceso por el cual una persona o grupo de personas influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo común”.

Claves: El liderazgo es un proceso que conlleva influencia, que se realiza en contexto de grupo, y que pretende conseguir un objetivo común.

Se habla de proceso pero no lo explicita. Me parece que hace falta poner más énfasis, en el centro, a la persona humana que se humaniza y humaniza procesos. Inspiradora, capaz de unir diferentes corrientes sociales, de crear redes de homólogos, ser humano coherente y con legitimidad.

Hecho de menos el ser humano como ser espiritual, la relación espiritualidad en el sentido amplio. Como la presenta Alfonso Murad:

“Liderazgo es la competencia y el arte para gestionar los procesos de personas, y se efectúa, desde la visión y misión institucional. La Espiritualidad, es, a la vez, la experiencia de creer, personalmente y en colectivo, eso hace diferencia en las acciones que alientan las convicciones más profundas. Tratase de la búsqueda y a la vez del encuentro con el otro que da sentido a la experiencia. Existe una tensión productiva entre ambas. La espiritualidad confiere sabor a la gestión. Ayuda a responder; hacia donde vamos, en qué valores nos apoyamos y nos movemos.”

¿Cuál espiritualidad? liberadora y comprometida, encarnada y esperanzadora que conlleva valores evangélicos.

Aquí vale la pena decir que se entiende en plural; hay espiritualidades que deben ser respetadas. Ellas son una riqueza impresionante. Si estamos atentos podemos identificar a las personas que tienen y viven una espiritualidad encarnada y liberadora, ellas hacen la diferencia.....

Otro tema poco trabajado es la relación: liderazgo – gestión y poder. Sabemos que es un desafío, hemos tratado de hacerlo bien, pero me parece que es algo que necesita ser profundizado mucho más. Hay manifestaciones de dificultades en estas relaciones, de nuevo, es el ser humano que es así y necesita ser acompañado también en esto, sólo se pierde y genera distorsión entre poder – servicio y dominación de género...

Palabras finales.

En Fe y Alegría hemos reflexionado que la gestión necesita de visión y pensamiento estratégico, o sea, tener claro hacia dónde vamos, el punto de llegada y la trayectoria de este camino.

Por lo tanto, este camino se hace con personas, la mayor riqueza que tenemos en Fe y Alegría. Nuestra gente, nuestros líderes, nuestros colaboradores.

En la página 118 del libro “Líderes para el cambio social” hay algo que debe llevarnos a reflexionar: Los líderes nacen o se hacen? (Pág. 118) – En la opinión más extendida entre los expertos en liderazgo y entre los propios líderes es que éstos, en gran medida, se hacen.

¿Qué buscan estos líderes? ¿Qué podemos ofrecerles? ¿Cómo los retenemos en nuestras Fe y Alegrías? ¿Cómo estamos cuidando de los activos fundamentales?

¿Cómo estamos contribuyendo para que se hagan nuestros líderes? ¿Cómo lo estamos pensando? ¿Es suficiente lo que estamos ofreciendo en términos de formación de visión de futuro?

¿Quiénes son los líderes y gestores en nuestras Fe y Alegrías? ¿Son personas que tienen un proyecto de vida claro y consistente? ¿Un proyecto en permanente construcción, y por lo tanto, actual y sostenido en valores institucionales?

¿Cómo estamos gestionando ese aspecto tan importante de nuestro patrimonio, de nuestro capital más valioso? ¿Cómo cuidamos de nuestra gente que lidera y gestiona? ¿Qué tanto de innovación y emprendedurismo hemos logrado en los equipos?

Para terminar me gustaria hacer referencia a la gestión en Fe y Alegría; ella será creadora de humanidad especialmente cuando contribuya al desarrollo de

competencias que facilite relaciones humanas satisfactorias y humanizantes y se apoye en algunos pilares: ... Parte de **Visión y misión, apropiadas o en proceso de...**

- Diálogo
- Actitud permanente de escucha
- Comunicación (ad intra y ad extra)
- Autonomía de los equipos (relaciones de confianza)
- Seguimiento de personas y sus procesos
- Estímulo, motivación y formación permanente en el marco del pensar juntos la innovación, recrear, actualizar la Identidad/Misión de Fe y Alegría.
- Toma de decisiones de equipos y decisiones transparentes.

Esos pilares, dentre otros, son los que debemos potenciar en nuestro quehacer diario con nuestra gente, con nuestros colaboradores, con todos los que juntos estamos en la lucha para no solamente HACER EL BIEN, sino también HACERLO BIEN.

XL CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

**Reacción a la presentación de
Sandra Vásquez sobre:
Gestión del Conocimiento -
Transparencia - Buen Gobierno.**

Ramón Almansa
Entreculturas - Fe y Alegría España

Muy buenos días a todos y todas en este tercer y último día de congreso. Me piden que complemente la exposición anterior sobre Buen Gobierno, Gestión del Conocimiento y Transparencia.

Intentare hacerlo sin olvidar algo que he recuperado del documento y que me ha resonado especialmente “Nuestra gestión está hecha para personas y por personas es pues una gestión en la que todo es humano”.

Por ordenar esta breve exposición hare solo 4 reacciones sobre los componentes del titulo de la anterior exposición. Hare una breve sobre Buen Gobierno, una sobre gestión del conocimiento y me extenderé un poco mas con 2 ultimas reacciones sobre Transparencia
Tras cada uno de los tres temas intentare plantear un par de retos para Fe y Alegría.

BUEN GOBIERNO EN FE Y ALEGRÍA.

1. EL BUEN GOBIERNO COMO SERVICIO Y CONFIANZA

El tema del buen gobierno es algo sobre lo que el padre Vélaz reflexionó y sobre lo que Fe y Alegría tiene un pensamiento del que me gustaría ahora recuperar algunas ideas.

“El gobierno de Fe y Alegría es una función de servicio que, con el mismo sentido de proceso y movimiento de la obra, ha ido desarrollando instituciones legales (Vélaz 1982)”

Esta forma de entender el gobierno del que nos habla Vélaz tiene su raíz en una concepción del gobierno que encontramos en el evangelio, servir desde ser el último.

Vosotros me llamáis ‘el Maestro’ y ‘el Señor’, y decís bien, porque lo soy. Pues si yo, el Señor y el Maestro, os he lavado los pies, vosotros también debéis lavaros los pies unos a otros. Porque os he dado ejemplo, para que también vosotros hagáis como yo he hecho con vosotros.

Hablar de Buen gobierno en Fe y Alegría es también hablar de cómo construimos colectivamente. Nuestra gestión se ha de basar en relaciones de confianza y de delegación. Cuando hacemos una dirección autoritaria, no posibilitamos que nuestros colaboradores y nuestra Fe y Alegría crezcan. Hacemos que nuestra Fe y Alegría sea raquítica.

Hay otro peligro contra el buen gobierno en Fe y Alegría del que Vélaz nos alarma y que ante un momento de nuevo Plan estratégico en Fe y Alegría viene bien recordarlo...

“Sería mortal un centralismo que disminuyera esa generosidad en la confianza.” (Vélaz 1972)

Al hablar de buen gobierno hay que revisar cuales son los modos organizativos de gobierno en cada una de nuestras Fe y Alegría, debemos preguntarnos sobre que rol juegan, nuestras juntas directivas, patronatos; quien los eligen, como están implicados en la organización,...

Retos sobre Buen Gobierno para Fe y Alegría

- *Reivindicar como seña de identidad de buen gobierno en Fe y Alegría el servicio.*
- *Fe y Alegría debe ser consciente que los órganos de gobiernos han de tener un rol importante en la vida de la organización y debemos cuidar como están constituidos, que papel juegan,....*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN FE Y ALEGRÍA.

2. ¿CÓMO GESTIÓNANOS LO QUE APRENDEMOS?

Hablar de conocimiento en una institución como Fe y Alegría, que se dedica a la educación integral es algo obligado. ¿cómo gestionar lo que aprendemos?

Fe y Alegría una organización que aprende fundamentalmente de lo que hace. De ahí que sea tan importante para Fe y Alegría aprender del libro de la práctica, de ahí que sea tan importante para Fe y Alegría evaluar y sistematizar lo que hacemos.

Las buenas decisiones se toman sólo si hay buena información. Es un grave pecado de codicia el retener información que en manos de colaboradores pueden ser beneficiosa para nuestra misión. En modelos de gestión participativa el conocimiento es patrimonio de toda la institución y no puede ser sólo reservada a un grupo. Una gestión del conocimiento democratizada y abierta empodera a los equipos de Fe y Alegría. Favorece equipos responsables.

La lógica 2.0 hace cambiar el concepto de gestión del conocimiento de un valor a proteger y dosificar, a un valor a compartir y construir conjuntamente.

Conocimiento e innovación van de la mano. Cuanto más democratizado sea el conocimiento en nuestras Fe y Alegría más posibilidades de que los innovadores, las nuevas ideas crezcan con vigor.

El conocimiento está en las personas. ¿Cómo podemos desde Fe y Alegría establecer medidas para atraer, desarrollar y retener a personas de talento.

Retos sobre gestión del conocimiento en Fe y Alegría:

- *Somos Fe y Alegría una institución que por nuestra esencia educativa de manera natural damos una gran importancia a la generación y trasmisión del conocimiento. Creo que el reto que debemos asumir es entrar en la lógica 2.0. y a la vez explotar todas las posibilidades que esta nos brinda.*
- *Debemos en Fe y Alegría seguir profundizando en la sistematización y evaluación de nuestras acciones y tenemos que hacer el esfuerzo por medir mas lo que hacemos.*

TRANSPARENCIA EN FE Y ALEGRÍA.

3. ¿POR QUÉ SER TRANSPARENTES?, ¿ES SÓLO UNA MODA?

Cada vez hay más instituciones que hablan de transparencia porque cada vez hay más sectores de la sociedad que han ido retirando la confianza en las instituciones sociales.

Sin duda esta motivación reactiva nos puede impulsar a introducir la transparencia como un valor en nuestra gestión, pero, la transparencia como reacción a la pérdida de confianza, en la versión más light y adulterada de la transparencia.

En Fe y Alegría la transparencia creo que debemos vivirlo como un imperativo, como una llamada a la que no tenemos otra que responder.

Me gusta la idea de equiparar transparencia a verdad, el gestionar con transparencia hace que nuestras Fe y Alegría sea institucionalmente libres.

“La verdad os hará Libres”

Tenemos en Fe y Alegría un llamado a ser luz y a poner luz.

Vosotros sois la luz del mundo.

La transparencia es eso poner luz a lo que hacemos, hacerlo claro, iluminar lo que hacemos y el por qué lo hacemos.

No tenemos otra. Tenemos que dejar que nuestras obras, nuestras buenas obras sean vistas.

Brille así vuestra luz delante de los hombres, para que vean vuestras buenas obras

Este ejercicio de transparencia no puede ser para nuestra propia gloria, sería de necios atribuirnos la autoría del regalo.

para que vean vuestras buenas obras y glorifiquen a vuestro Padre que está en los cielos.

Desde este prisma evangélico creo que ya no podemos hablar de la transparencia como moda o de ser transparentes como defensa a una pérdida de confianza.

Somos transparentes porque es la manera de hacer que nuestra gestión sea testimonio y sea contagiosa.

Vosotros sois la sal de la tierra.

Cuando nuestros valores reflejados en Misión, Visión y rasgos de Fe y Alegría son conocidos y puestos en práctica, estamos dejando que la luz caliente nuestra Fe y Alegría estamos encendiéndole fuego que enciende otros fuegos.

Nuestra transparencia contagia a los que nos rodean a ser transparentes. La transparencia de los que nos rodean nos hace ser transparentes a nosotros

La transparencia es el antídoto natural a las pequeñas corruptelas que se instalan en nuestra gestión de manera lenta, sibilina, casi imperceptible. La corrupción es la gripe A que todos podemos padecer y que debemos prevenir con un tratamiento de transparencia y buen gobierno.

Nuestras opacidades, nuestros datos que ocultamos o simplemente que no tenemos, contagian la mancha de la opacidad. Nuestras improvisaciones que nos llevan a la incoherencia o nuestra rigideces en las planificaciones que nos quitan frescura y nos hacen perder oportunidades, desconciertan a los que confiaban en nosotros y hacen que pierdan la fe en los sueños de cambio. No olvidemos las palabras de la maestra de honduras que sabiamente le decía al P. Jorge Cela, “en Fe y Alegría hemos aprendido a soñar”

4. ¿LA TRANSPARENCIA SÓLO TOCA A LA GESTIÓN ECONÓMICA?

La transparencia tiene un trasfondo ético y por lo tanto abarca muchos aspectos de la gestión. La transparencia no es solo un tema de rendición de cuentas, que también.

La transparencia debe abarcar a los órganos de gobierno de nuestra Fe y Alegría y debe ser un marco que haga previsibles los mecanismos de tomas de decisiones.

La transparencia también abarca a la gestión de las personas, como son los procesos de selección, el acompañamiento,....

La pertenencia a un movimiento como Fe y Alegría, con una identidad con una Misión y Visión clara, con unos valores consolidados nos pone en una posición privilegiadas. Es reto de Fe y Alegría difundir, y poner carne en el día a día de nuestra acción a todos los valores de nuestra identidad. El disponer de una identidad clara, conocida, comunicada, encarnada nos hace ser transparentes.

Fe y Alegría ha de ser transparente en primer lugar con los que son nuestra razón de ser, nuestros alumnos y alumnas. Con las distintas instancias organizativas de cada Fe y Alegría, con los colaboradores, donantes, Ministerios, financiadores, otras instituciones con las que trabajamos en red, organismos internacionales.

Una cultura que en los últimos años se ha ido instalando en las distintas Fe y Alegría y que ayuda a una gestión transparente es la cultura de la planificación estratégica. El ser predecibles, el tener focos de acción claros nos hace más transparentes.

Y todo esto tenemos que saber alimentarlo de creatividad e innovación tenemos que explorar nuevos caminos, para poder seguir soñando cambios aunque muchas veces nuestro yo más racional nos diga que esos cambios no son posibles.

La transparencia es también una manera de hacer real la participación. Fe y Alegría es un movimiento social en el que la participación ha de formar parte de nuestra identidad más profunda. Entendemos la transparencia como un elemento capaz de aumentar la participación, el compromiso y la involucración de nuestra base social.

Retos sobre transparencia en Fe y Alegría:

- *Fe y Alegría debe tener una visión de la transparencia mas integral que la mera transparencia en la rendición de cuentas.*
- *Fe Y Alegría debe gestionar con transparencia por una opción ética y no e manera reactiva.*
- *En Fe y Alegría existe una inquietud por la transparencia, pero aun queda camino por recorrer. Cada Fe y Alegría debe hacer un análisis fino de las opacidades que tenemos en la gestión al interno de cada una de nuestras Fe y Alegría.*

Hasta aquí estas 4 breves reflexiones reacciones sobre Transparencia, Buen Gobierno y Gestión del Conocimiento con la que tal como les decía al principio sólo pretendía subrayar la importancia que para Fe y Alegría ha de tener una gestión centrada en las personas.