

FIFYA 244 – 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	2
2. GESTIONAR EN FE Y ALEGRÍA	3
3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EN FE Y ALEGRÍA (DESDE LOS PRINCIPIOS).....	5
3.1 GESTIÓN HUMANA Y HUMANIZADORA	5
3.2 GESTIÓN PARTICIPATIVA.....	8
3.3 EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA GESTIÓN	11
3.4 EL LIDERAZGO COMPARTIDO Y DISTRIBUIDO EN LA GESTIÓN	14
3.5 DESCENTRALIZACIÓN Y AUTONOMÍA FUNCIONAL EN LA GESTIÓN	15
3.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN.....	17
3.7 LA GESTIÓN COMO CONSTRUCTORA DE ORGANIZACIÓN: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	188
3.8 GESTIÓN DE REDES Y GESTIÓN EN RED.....	20
3.9 GESTIÓN TRANSPARENTE Y ÉTICA.....	21
3.10 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL	23
4. LAS PERSONAS QUE GESTIONAN EN FE Y ALEGRÍA	26
5. CONCLUSIONES ABIERTAS.....	29

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. [0]

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. [1]

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. [2]

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. [3]

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. [4]

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. [5]

Las conclusiones recogen los aportes de los países planteados como retos desde la gestión necesaria. [6]

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 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”. [7]

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 Paraguay 2002)

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. [8]

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. [9]

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. [10]

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. [11]

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. [13]

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. [14]

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

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 habilidad e ingenio para crear jugadas imprevistas y desestabilizar el esquema del competidor”. [15]

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. [16]

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 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. [18]

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”. [19]

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

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

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

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): [20]

“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.

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, politiquería, populismo, mesianismo, corrupción”.⁶[21]

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. [22]

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”. [23]

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. [24]

b) Como expertos en humanidad los directivos consideran **el diálogo** como el método educativo por excelencia: el ser humano se hace persona en diálogo con su mundo y con los otros. El 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

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. [25]

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 vivirlos en términos de lealtad y de disponibilidad a la autocrítica, para así superar los prejuicios y suposiciones.⁸ [26]

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. [27]

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. [28]

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. [29]

Pero es imposible adquirir esta mentalidad si no buscamos entender los puntos de vista de los otros. Escuchar y entender sin descalificar, sin condenar, 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. [30]

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. [31]

⁸ Op. cit. pág. 240

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: [32]

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.

La participación, según la Propuesta de Fe y Alegría, busca promover valores en tres ámbitos: [33]

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. [34]

La gestión participativa se fundamenta en la visión de sociedad¹⁰ que se quiere hacer realidad a través de la intervención educativa en los sectores populares. 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. [35]

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

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.

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. [36]

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 sub-ordinación 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. [37]

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. [38]

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. [39]

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. [40]

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 individuo 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. [1]

La participación al interior de una organización tiene múltiples beneficios intangibles: [41]

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: [42]

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 un equipo, pues ese será su espacio de participación y de aporte a la toma de decisiones. [43]

La siguiente tabla¹² completa los niveles definidos en congresos anteriores y puede ayudarnos a ubicar los niveles de participación desde las realidades de cada Fe y Alegría, pues muestra otros niveles anteriores a ser consultados e informados: [44]

	Niveles	Características
	8	Iniciada por los participantes, decisiones compartidas con las estructuras Ideal en la teoría de la participación
	7	Iniciada y dirigida por los participantes Estos procesos son muy escasos. Las estructuras permanecen muy alejadas.
	6	Iniciada por las estructuras, decisiones compartidas con los participantes Procesos realmente participativos, aunque iniciados por las estructuras. Van más allá de la consulta.
	5	Consultados e informados El proyecto es diseñado y dirigido por las estructuras. Los participantes comprenden el proceso y sus opiniones se tienen en cuenta.
	4	Asignados pero informados Comprenden las intenciones del proyecto. Saben quién tomó las decisiones sobre la intervención y por qué. Tienen un papel significativo, no “decorativo”. Después del proceso se ofrecen como voluntarios.
	3	Participación simbólica Se les da la oportunidad de expresarse pero en realidad tienen poca o ninguna incidencia sobre el tema.
	2	Decoración Las estructuras “usan” a los participantes para fortalecer sus intereses de manera indirecta. “Escaparate participativo”.
1	Manipulación No existe ningún tipo de consulta. Los participantes no comprenden de qué se trata y por lo tanto no comprenden las acciones que se les proponen	

Escalera de la participación (Julián Ruiz, adaptado de Amstein, 1999)

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

¹² 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, pág. 87

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. [45]

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. [46]

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. [47]

Los equipos de trabajo son un espacio privilegiado para: [48]

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. [49]

Los equipos de trabajo son: [50]

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. [51]

Las bases de un equipo de trabajo son las siguientes: [52]

- 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 comunicación, 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-as 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. [53]

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. [54]

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. [55]

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: [56]

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. [57]

Las señales que evidencian un trabajo en equipo y una gestión participativa son: [58]

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,
3. el número de equipos conformados en la organización y participantes en cada equipo,
4. las responsabilidades delegadas o repartidas a los equipos,
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. Senge¹³, 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”. [59]

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. [60]

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. [61]

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 (complexus en latín) es lo que está tejido en conjunto. Son muchas áreas que se “enredan” entre si, 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 funcionalmente 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. [62]

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).¹⁴[63]

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. [64]

Como dicen varios autores, los nuevos liderazgos serán reconocidos: [65]

¹³ 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

¹⁴ 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

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, Rosabeth¹⁵ 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”. [66]

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 situaciones, ideas o visiones; es decir ser un provocador constante que motive y seduzca. [67]

El liderazgo se la juega en una organización en la creación de sentido, en la construcción de relaciones confiables y en la capacidad que tenga para visionar e inventar. Porque la vida es invención y la gestión de Fe y Alegría también. [68]

Algunas de las competencias que se necesitan para el trabajo en equipo y el liderazgo distribuido, de manera indicativa, son: [69]

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. Vélaz 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*”. (Fe y Alegría: red de relaciones humanas, s/f, probablemente de 1977). [70]

La descentralización puede ser definida como la transferencia de responsabilidades 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

¹⁵ 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

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 descentralización 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 centros. Es una forma de distribuir el poder y el liderazgo de la organización-movimiento, para descentralizarlo y dar autonomía. Y así lo entendía Vélaz: *“La autonomía nacional, regional y local, ha preparado y capacitado muchas personas en el difícil menester de llevar adelante la fundación y el crecimiento 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”*. (Valores de Fe y Alegría, 1978) [71]

Para el P.Vélaz, la **Autonomía Funcional** es una de las claves más importantes del éxito de Fe y Alegría, es “la mayor fortaleza”, uno de sus “secretos”: [72]

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 esfuerzo, 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 peculiaridades. (Fe y Alegría. Vocación de servicio a muchos, s/f, probablemente entre 1970 y 1974)

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. (Fe y Alegría: Red de relaciones humanas, s/f, probablemente de 1977)

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 reconocer los límites propios y las posibilidades de los demás. El P. Vélaz 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”* (Valores de Fe y Alegría, 1978). [73]

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”* (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976). [74]

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. [75]

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 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. [76]

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. [77]

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? [78]

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. [79]

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 la tarea de la gestión. [80]

El cómo hacerlo en Fe y Alegría parece decidido metodológicamente: 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. [81]

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. [82]

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. [83]

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. [84]

“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”¹⁶. [85]

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 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. [86]

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. [87]

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 Lora¹⁷, “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

¹⁶ Colombia: Al filo de la oportunidad, Informe Conjunto, Colección Documentos de la Misión, Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tomo I, pág. 112

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

Alegría, y que mantendrá siempre actual la respuesta del Movimiento a las necesidades de las poblaciones excluidas. [88]

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 agradable¹⁸. [89]

Los liderazgos de la organización en palabras de Ricardo Matamala Señor¹⁹, 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. [90]

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 [91]

Algunas características fundamentales que toda organización debe tener son: [92]

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 Guerra²⁰ 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”. [93]

¹⁸ 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

¹⁹ MATAMALA SEÑOR, Ricardo. **Documento de trabajo en borrador sobre Desarrollo Organizacional**. Training & Performance Team – “T & P”. Bogotá, 2005, pág. 20

²⁰ SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. **La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas**. Málaga, Ed. Aljibe, 1997, pág. 101

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. [94]

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-Moreno²¹ (1996:414), 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.” (194). [95]

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. [96]

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. [97]

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. [98]

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: [99]

“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 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

²¹ MARTÍN-MORENO C., QUINTANA. *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Sanz y Torres, Madrid, 1996

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.²²

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. [100]

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. [101]

3.9 Gestión transparente y ética

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. [102]

“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”²³

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. [103]

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 gestionar 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. [104]

²² FE Y ALEGRÍA. **Aprendemos de nuestra Gestión**. Revista Internacional Fe y Alegría. N°10. Santo Domingo, 2009, pág. 11

²³ 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.

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. [105]

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). [106]

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. [107]

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. [108]

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 funcionar, 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.”²⁴ [109]

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). [110]

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

²⁴ PEÑA HERNÁNDEZ Enrique, “**Transparencia**”<http://www.ni.laprensa.com.ni/archivo/2003/julio/05/literaria/lexicografia/>

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. [111]

En la Memoria del XXXIX Congreso²⁵ se enunciaron algunas propuestas para mejorar la transparencia en el uso de los recursos y en la rendición de cuentas: [112]

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: [113]

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 Institucional²⁶

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.²⁷ [114]

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. [115]

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. [116]

Distintas estrategias contribuyen a afianzar la imagen de una institución en la mente del público, fijando una percepción de los valores institucionales. [117]

²⁵ FE Y ALEGRÍA. **Aprendemos de nuestra Gestión**. Revista Internacional Fe y Alegría. N°10. Santo Domingo, 2009, pág. 31

²⁶ FE Y ALEGRÍA. **Aprendemos de nuestra Gestión**. Revista Internacional Fe y Alegría. N°10. Santo Domingo, 2009, pág. 31 pág. 34 a 37

²⁷ VÉLAZ J.M., S.J. **Oficinas de Promoción de Fe y Alegría**. 1967

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. [118]

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. [119]

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: [120]

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: [121]

- ❖ **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. [122]
- ❖ **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. [123]

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. [124]

- ❖ **Propuesta educativa sólida:** Nuestra imagen se debe al reconocimiento que hacen muchos sectores, incluido el Estado, de nuestra propuesta educativa. [125]
- ❖ **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. [126]

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. [127]

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. [128]

- ❖ **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). [129]

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. [130]

Los medios y herramientas que utilizamos y conviene seguir utilizando para contribuir en el fortalecimiento de la imagen institucional son: [131]

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, tele-maratón, 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. [132]

- ❖ **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. [133]
- ❖ **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. [134]
- ❖ **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. [135]

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”.*²⁸ [136]

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. [137]

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**. [138]

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

²⁸ 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

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. [139]

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. [140]

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. [141]

Las personas que trabajamos en Fe y Alegría debemos integrar en nuestra propia identidad, la identidad institucional, y para ello debemos ser: [142]

- ✓ **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). [143]
- ✓ **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. [144]
- ✓ **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. [145]
- ✓ **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. [146]

- ✓ **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 demos 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 profundas inequidades existentes en nuestros pueblos, la respuesta tiene que ser siempre la mejor. [147]
- ✓ **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. [148]
- ✓ **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: [149]
 - 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. [150]
- ✓ **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. [151]

- ✓ **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 corazones grandes, capaces de soñar, de compartir sueños y de realizarlos. [152]

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. [153]

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. [154]

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. [155]

A. Es necesario pasar: [156]

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: [157]

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.

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. [158]

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. [159]

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.
- HESSELBEIN, 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/quillermo_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.