



Federación Internacional de Fe y Alegría
Movimiento de Educación Popular Integral
y Promoción Social

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
DE FE Y ALEGRÍA
XXIX Congreso Internacional (Seminario-Taller)
Lima (Perú), 1998
- Documento Final -**

Este Seminario-Taller surge como consecuencia de la resolución de la Asamblea General de Bogotá de 1997, de formular un “**Proyecto de Fortalecimiento Institucional**”, que dé respuesta a los retos y expectativas de los Fe y Alegría nacionales y genere un movimiento internacional articulado a favor de una educación de calidad de los sectores populares.

Luego de explorar la factibilidad de la asesoría de un ente externo para la formulación de este Proyecto, se decidió asumir la tarea desde el Comité Ejecutivo de la Federación Internacional, con el apoyo de una comisión técnica de trabajo integrada por cinco miembros de Fe y Alegría de distintos países. Un hito clave, para la identificación y el acuerdo de los retos y lineamientos a los que debería responder dicho Proyecto, fue el Seminario-Taller de Lima. En la primera parte de este documento se presenta un informe sumario del proceso preparatorio y de la dinámica de este evento. En la segunda parte, se ofrece la síntesis de las conclusiones.

I. EL PROCESO PREPARATORIO DEL SEMINARIO-TALLER

1. Definiciones Previas

Para concertar los trabajos de análisis y reflexión en los países, se formularon las siguientes precisiones conceptuales:

- Por **fortalecimiento institucional** se entiende el proceso de habilitar al Movimiento Fe y Alegría como conjunto, tanto para la reformulación dinámica de su Misión, de modo que pueda responder a los **retos** del contexto económico, político, social y cultural; como para la formulación, evaluación y administración de proyectos orientados al logro de una educación popular de calidad.
- Se asumen como **retos** aquéllos que han sido planteados, al menos, en los tres últimos Congresos Internacionales: Educación-Trabajo (Venezuela 95), Formación de Formadores (Bolivia 96) y Respuestas Educativas Innovadoras (Colombia 97). Dichos **retos** se derivaron del análisis de la realidad, del contexto externo, con sus amenazas y oportunidades. A los fines de los trabajos para la formulación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, se añadió el análisis de las **fortalezas y debilidades**, referido a la capacidad de la institución para asumir los **retos**.

2. Etapas del Proceso

En una primera etapa, previa a la celebración del Seminario-Taller, cada Fe y Alegría trabajó en la elaboración de documentos sobre los siguientes tópicos:

- **Retos** en cada país respecto a: Educación-Trabajo (Venezuela 95), Formación de Formadores (Bolivia 96), Respuestas Educativas Innovadoras (Colombia 97) y otros, considerando los logros obtenidos a la fecha.
- **Elementos de la Misión** de FyA que están operando cuando se asumen estos retos.
- **Fortalezas y debilidades** institucionales de FyA para asumir los retos planteados.

- **Aportes** para una Propuesta de Fortalecimiento Institucional, tanto a nivel nacional como de la Federación, según las dimensiones y los aspectos arriba enunciados.

En una segunda etapa, realizada en el mismo mes de Octubre de 1998 antes del evento, la comisión técnica de trabajo elaboró un documento síntesis con los estudios y aportes nacionales, que luego sirvió de base para los trabajos del Seminario-Taller. Este documento contiene los enunciados de los temas tratados en la generalidad de los casos, con respecto a: (a) Elementos de la Misión, (b) Retos, (c) Fortalezas y Debilidades, y (d) Líneas de Acción para el Proyecto de Fortalecimiento Institucional con una doble perspectiva: las que resultan de los planteamientos comunes a nivel nacional y los específicos a la estructura y misión de la Federación. Con esta lógica se estructuró la dinámica del Seminario-Taller.

II. APORTES DEL SEMINARIO-TALLER DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

1. La Misión

El proceso de reflexión en cada uno de los países, permitió explicitar los “elementos de la misión” que operan cuando se asumen los retos identificados. Estos elementos se refieren a la identidad, la organización, las personas involucradas y la orientación pedagógica del Movimiento. A la luz de estos elementos surge una síntesis resituada de la Misión, que se formula en los siguientes términos:

Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral de calidad dirigido a la población excluida, para construir un proyecto de transformación social, basado en los valores cristianos de solidaridad, participación y justicia.

2. Los Retos

Se identificaron cuatro retos prioritarios que involucran al Movimiento en su conjunto, los cuales responden a oportunidades y amenazas del contexto y se presentan como desafíos desde nuestra Misión.

- 2.1. Fortalecernos como sujetos de acción pública, en el marco de la participación democrática, para contribuir a que la sociedad ofrezca educación de calidad, también para los excluidos, que apunte a la transformación social y a la superación de la pobreza y de la exclusión.
- 2.2. Recrear la propuesta educativa humanista e integral de Fe y Alegría, vinculándola a los desafíos tecnológicos y a las demandas cambiantes del mundo del trabajo y de las culturas en la sociedad global, contribuyendo a un desarrollo sustentable de manera replicable.
- 2.3. Promover los valores de la cultura de la paz, la solidaridad, la convivencia, la participación ciudadana y la democracia, desde la inspiración del Evangelio, para promover las transformaciones sociales hacia un mundo más humano.
- 2.4. Fortalecer nuestra identidad y estructura organizativa a nivel nacional e internacional, para realizar nuestra misión en el contexto actual, garantizando la orientación, comunicación, seguimiento y evaluación de nuestros planes y acciones.

3. Las Fortalezas y las Debilidades

El análisis se realizó en dos direcciones. Primero se identificaron y sistematizaron las fortalezas y debilidades institucionales contenidas en los estudios nacionales, considerando los siguientes aspectos: identidad, organización, respaldo, propuesta pedagógica y recursos humanos. Luego, en los trabajos de grupo del Seminario se realizó un ejercicio de asociación de las fortalezas y debilidades a cada uno de los retos, como paso previo a la definición de las líneas de acción. Como quiera que las fortalezas y debilidades tienen que ver en mayor o menor grado

con los retos en su conjunto, a continuación se presenta una síntesis integrada.

3.1. Fortalezas

- Unidad de pensamiento y de propósito, que promueve la autonomía funcional y la interdependencia del Movimiento, en la diversidad de países y culturas.
- Imagen de una institucionalidad internacional, con espacios de intercambio permanentes y planificados.
- Experiencia de gestión participativa en los países y a nivel internacional.
- Experiencia en la consecución y manejo transparente de recursos económicos.
- Capacidad de dar respuestas eficientes y de impacto social con recursos físicos, humanos y financieros limitados.
- Obra eclesial, laical e inter-congregacional, en corresponsabilidad con la Compañía de Jesús.
- Alianzas institucionales con el Estado y la Sociedad Civil.
- Capacidad de negociación y gestión con el Estado en propuestas de desarrollo y educación.
- Presencia en la educación pública e implantación social de Fe y Alegría: cantidad -expansión; credibilidad-coherencia por la vivencia de valores en nuestros centros; articulación con las comunidades locales.
- Propuesta educativa humanista e integral que apuesta por y con los excluidos. Actitud permanente de búsqueda y diálogo con la realidad.
- Constante motivación por la calidad de la educación.
- Proyectos educativos innovadores y gran riqueza de experiencias significativas.
- Potencial de recursos humanos con identidad, compromiso y capacidad.
- Docentes interesados por su mejoramiento profesional y la calidad de su desempeño.
- Experiencias significativas en la formación y actualización permanente del personal docente, con impacto en la educación pública.

3.2. Debilidades

- Inadecuación de las estructuras de integración funcional e intercambio en la Federación, frente al crecimiento del Movimiento Fe y Alegría en los distintos países y la complejidad del trabajo en el plano internacional.
- Carencia de sistemas y procesos de planificación, seguimiento y evaluación a nivel de la Federación y en algunos países.
- Debilidad financiera, que afecta la autosostenibilidad del Movimiento por el tipo de servicio que presta, y la hace fuertemente dependiente de fondos públicos y donaciones.
- Limitaciones financieras para responder a las crecientes demandas y necesidades educativas en la región latinoamericana.
- Comprensión limitada y debatida insuficientemente de la acción pública del

Movimiento Fe y Alegría en Latinoamérica. La dimensión política de la educación no se asume plenamente.

- Ausencia de propuestas globales de educación por la paz con un enfoque Latinoamericano.
- Pocos mecanismos establecidos para la difusión de experiencias e innovaciones.
- Falta de personal y recursos para la investigación y sistematización de las prácticas pedagógicas y de intervención socio-comunitaria. Existen pocos estudios de investigación sobre Fe y Alegría, su situación, logros e impacto social.
- Insuficiencia de personal para atender las demandas. En especial, carencia de equipos docentes especializados en educación tecnológica.

4. Las Líneas de Acción para la Planificación del Fortalecimiento Institucional de Fe y Alegría

Se definieron tres Líneas Generales de Fortalecimiento Institucional para responder a los retos identificados como prioritarios, considerándolas como formas de operativizar respuestas mediante acciones concretas.

Estas Líneas son: **Identidad, Gestión y Propuesta Educativa**. A continuación se presenta el enunciado de las acciones:

4.1. Identidad

- a) Revisar, contextualizar, explicitar e interiorizar la utopía e ideario de Fe y Alegría a partir del contexto actual.
- b) Reforzar la identidad y pertenencia a Fe y Alegría, a objeto de garantizar la coherencia entre Misión y Acción en todas las obras.
- c) Promover la vivencia de la espiritualidad eclesial, desde los diferentes carismas de laicos y religiosos, y una acción pastoral que de fuerza al proyecto global de Fe y Alegría.

4.2. Gestión

- a) Fortalecer el Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría como Federación Internacional, desde una óptica de integración de procesos y la ejecución de proyectos conjuntos.
- b) Promover la comunicación entre países y dentro de ellos utilizando la tecnología informática de redes, con apoyo en estructuras de hardware y softwares normalizados y compatibles.
- c) Coordinar e incrementar las relaciones con organismos internacionales a través de la Federación, en procura de apoyos financieros y espacios de presencia pública. En particular, hacer efectivo los vínculos con UNICEF y UNESCO.
- d) Fortalecer las tres regiones geográficas, promoviendo espacios de encuentro y redes para el intercambio de experiencias, evaluación y planificación.
- e) Explorar nuevas fuentes de financiamiento y alternativas para mejorar las bases de sostenibilidad del Movimiento. En particular, estudiar la posible creación de una "Fundación Fe y Alegría" de ámbito internacional.
- f) Introducir mejoras en los procesos de gestión en general, con miras a asegurar la mayor eficiencia posible en la administración de los recursos financieros.

- g) Realizar seguimiento a los acuerdos de los Congresos y Asambleas de la Federación.
- h) Promover y dar apoyo técnico a la formulación de proyectos de ámbito nacional o internacional, para ejecutar las líneas de acción aprobadas en Congresos y Asambleas.
- i) Definir políticas de acción pública para contribuir al mejoramiento de los sistemas educativos y la transformación social.
- j) Fomentar las alianzas con instituciones afines y congregaciones.

4.3. Propuesta Educativa

- a) Promover programas de formación de los equipos directivos nacionales para la administración de recursos, evaluación y gestión institucional, e instancias de acompañamiento en la vivencia de la mística y la visión del Movimiento.
- b) Definir líneas de acción comunes para la formación y perfeccionamiento del personal docente y de los recursos humanos e interlocutores del Movimiento en general.
- c) Crear espacios para la generación de pensamiento, la investigación, la reflexión y la sistematización de experiencias.
- d) Crear un Centro de Documentación, Estadísticas y Experiencias.
- e) Alentar espacios para la planificación, reflexión, seguimiento y evaluación de los Proyectos Educativos.
- f) Promover la formulación de indicadores de calidad educativa y la realización de estudios diagnósticos.
- g) Promover el intercambio de experiencias entre equipos de distintos países.
- h) Incorporar tecnología de punta en los procesos educativos.

5. Modelos o Alternativas Sugeridas para una Instancia Organizativa que Posibilite el Fortalecimiento de la Federación

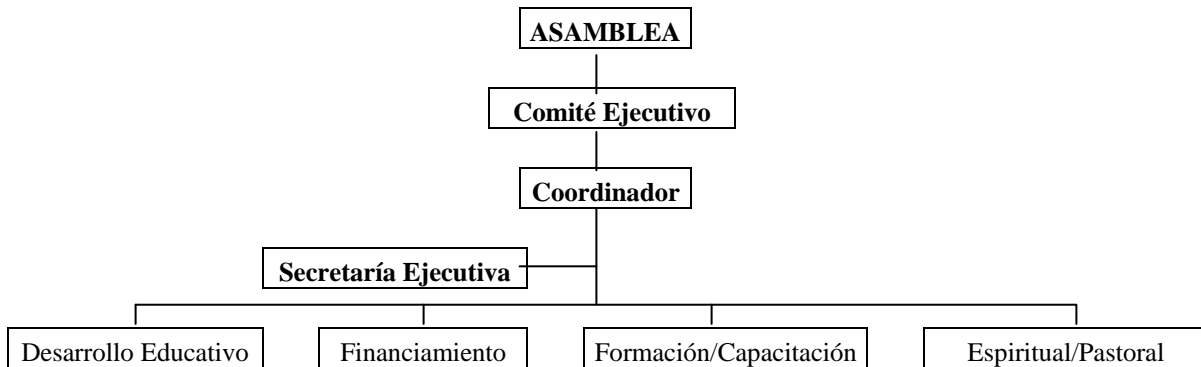
En el Seminario-Taller se plantearon posibles modelos organizativos para fortalecer la capacidad de gestión del Movimiento a nivel de la Federación (ver Anexo). Estos modelos fueron examinados en la Asamblea de la Federación celebrada el 29 de Octubre, al igual que el procedimiento a seguir con miras a la planificación del proceso de Fortalecimiento Institucional de la Federación. Al respecto se acordó lo siguiente:

- El Comité Ejecutivo continúa en la forma que hasta ahora está estructurado, lo mismo que la Asamblea General.
- Tanto el Comité Ejecutivo como el Coordinador General, reciben el mandato de la Asamblea para que diseñe la propuesta de seguimiento al Seminario, indicando la sugerencia de estructura funcional para llevar a cabo las tareas que se le encomiendan, considerando que fueron sugeridos los apoyos tanto al nivel de secretaría como de los equipos técnicos específicos.
- Se debe seguir como un proceso, sistematizando y evaluando los avances en tiempos prudenciales. Parece como más oportuno hacer todas las propuestas durante el año, cruzar información y documentos y a la Asamblea de 1999 llegar con propuestas concretas en las que pueda decidirse algo más definitivo.
- A partir de este momento se inicia el proceso de Fortalecimiento Institucional, el cual

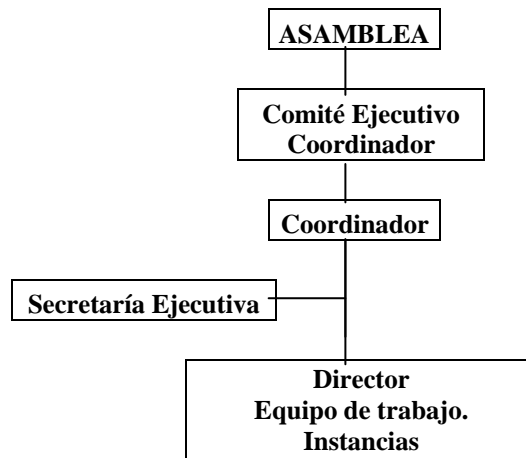
puede ser evaluado a los tres años y en ese momento, definir las reestructuraciones que se vean como más convenientes y adecuadas. Se da un voto de confianza y respaldo al Comité Ejecutivo para iniciar este proceso y las funciones encomendadas. En esta misma línea se menciona el componente de las regiones como instancia para canalizar las decisiones o acciones de fortalecimiento.

ANEXO
MODELOS DE ESTRUCTURA PROPUESTOS PARA EL NIVEL DE LA FEDERACIÓN

Modelo 1: En este modelo, los responsables de las áreas/líneas de acción son miembros del Comité Ejecutivo.



Modelo 2: En este modelo, los equipos de trabajo/instancias pueden ser “ad hoc” o fijos contratados.



Modelo 3: En este modelo, los responsables de las regiones y de las áreas configuran el Comité Ejecutivo.

