

Nº 10 Año 2009

REVISTA INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

Aprendemos de nuestra gestión

Federación Internacional de Fe y Alegría

REVISTA DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA



FEDERACIÓN INTERNACIONAL

Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Consejo Editorial

Jorge Cela (Coordinador)

Javier Velasco

Ramón Almansa

Víctor Murillo

Edición

Luis Carrasco Pacello

Diseño

Centro de Comunicación y Producción Audiovisual - CEPA

Impresión

Editorial Corripio

Edita

Federación Internacional de Fe y Alegría

Distribuye

Federación Internacional de Fe y Alegría

Cayetano Rodríguez N° 114, Gazcue

Santo Domingo, República Dominicana

Teléfonos: 809-221-2786 – 809-221-2787

Fax: 809-689-5276

Correo electrónico: federacion@feyalegria.org

Página Web: <http://www.feyalegria.org>

(c) Fe y Alegría 2005

Hecho el depósito de Ley

Depósito legal: pp 200002CS1047

ISSN 1317-6625

Caracas 2005

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	5
APRENDEMOS DE NUESTRA GESTIÓN	
Memoria del XXXIX Congreso Internacional de Fe y Alegría	11
ACTO DE APERTURA DEL XXXIX CONGRESO INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA	
Aprender a gestionar el cambio	
<i>Jorge Cela</i>	39
Discurso de Bienvenida al XXXIX Congreso	
<i>Juan Cuquerella</i>	43
Discurso de salutación	
<i>Monseñor Pedro Barreto</i>	47
INAUGURACIÓN DEL XXXIX CONGRESO INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA	
Gestión Solidaria	
<i>Jorge Cela</i>	51
Gestión Participativa en Fe y Alegría Bolivia	
<i>Yerko Camacho y Rodrigo Vargas</i>	56
Procuración de Fondos, Gestión Financiera y Estructura Legal en Fe y Alegría Perú	
<i>Antonio Bachs y Juan Cuquerella</i>	121
Imagen Institucional y Comunicación en Fe y Alegría Venezuela	
<i>María Fernanda Sosa y Sylvia Paul de Oteyza</i>	171
La Autonomía Funcional en Fe y Alegría	
<i>Joseba Lazcano</i>	191

PRESENTACIÓN

La última Asamblea de la Federación Internacional de Fe y Alegría (FIFyA), en su reunión de noviembre de 2007, tras considerar varios temas para el Congreso Internacional de Fe y Alegría de 2008, decidió elegir a la “Gestión” como el tema del XXXIX Congreso de 2008 en Lima, Perú. Con esta decisión, la Asamblea pretendía impulsar el inicio de un proceso de reflexión sobre los múltiples aspectos de la gestión institucional de Fe y Alegría (FyA) para reflexionar sobre ella, intercambiar puntos de vista, recoger aprendizajes e identificar áreas de mejora que inspiren una gestión institucional coherente con la visión y misión institucionales que están al servicio de los excluidos y empobrecidos.

El XXXIX Congreso de 2008 puso el énfasis en recuperar algunas prácticas de gestión sistematizadas para que, a partir de ellas, se pueda ir tejiendo colectivamente referentes y criterios claros de la gestión que debe caracterizar la labor de los equipos de trabajo en FyA.

Sin duda tenemos mucho que aprender aún sobre gestión. El crecimiento de Fe y Alegría y los cambios en el mundo en que vivimos han hecho la gestión cada vez más compleja. Requiere de nuevas habilidades y conocimientos. Pero no nos bastan los conocimientos en administración de empresas. Necesitamos mucho corazón para no perder el calor humano, la cercanía al pobre, la sensibilidad que queremos expresar en nuestro logo: un corazón lleno de niños y niñas.

Queremos que nuestra gestión esté impregnada del sabor de nuestra opción por los pobres. Queremos que esta claridad de intención, sabiendo a dónde voy y a qué, para en todo amar y servir, coloree nuestra cultura institucional. Ella es nuestra razón de ser.

Sentimos como un camino inevitable de este aprendizaje el compartir nuestras experiencias, con la sinceridad de quien sabe que los fracasos enseñan si el norte está claro y la intención decidida.

Si fuéramos a buscar una palabra para definir el mundo en que vivimos creo que no habría otra mejor que cambio. El cambio rápido y radical es su característica principal. Tenemos que aprender a gestionar el cambio con la urgencia y profundidad que nuestro entorno exige.

No basta con una actitud reactiva ante el cambio que nos permita responder a las continuas demandas de renovación que nos impone nuestro medio, sino que

tenemos que tomar las riendas del proceso para garantizar su direccionalidad. Si queremos aportar al empoderamiento de las personas y comunidades con las que trabajamos debemos empezar por asumir el timón en la gestión del cambio. Queremos desarrollar un nuevo estilo de liderazgo compartido, en equipo, que nos permita construir y vivir los valores: la equidad, participación y solidaridad desde la práctica.

Los valores que abrazamos en Fe y Alegría tienen que ser valores de jornada completa, que permeen no sólo nuestro discurso, sino también y especialmente nuestro accionar. De ellos se desprenden una serie de principios de gestión que marcan nuestro estilo de gestión y que debe ser nuestra señal de identidad.

El primero es la **participación**. En nuestra gestión del movimiento internacional, tenemos el reto de crear una cultura de la participación, facilitando la participación de los países pobres y de las poblaciones excluidas. A lo interno de nuestro sistema escolar y de gestión tenemos que superar las actitudes paternalistas o autoritarias para sustituirlas por estructuras que fomenten el diálogo y la participación. Debemos desde nuestras estructuras de gestión incentivar el trabajo de equipo y procurar la capacitación para ello. Esta tendencia debe reflejarse en la manera de estructurar nuestros organigramas y en los estilos de liderazgo que impulsamos. La participación se fomenta también cuando descentralizamos el poder. Este dinamismo tiene que nacer de la valoración de toda persona humana, que justifica que depositemos la confianza en sus capacidades y le demos la oportunidad de crecer y hacerse sujeto responsable. Para incentivar la participación hay que trabajar la autoestima de todos los participantes y la identidad colectiva. Estas serán funciones claves de un nuevo estilo de liderazgo.

La participación que se busca está ordenada a lograr los objetivos que nos proponemos. Por eso supone una planificación participativa que nos permite construir colectivamente el camino que vamos a recorrer juntos.

El Padre Vélaz, S.J., defendió con fuerza el principio de autonomía funcional. El reconocimiento del valor y capacidad de cada persona, es un principio pedagógico fundamental de Fe y Alegría, y es también un principio del ejercicio de la gestión. No es un principio únicamente individual. Pasa por el reconocimiento de los colectivos en su capacidad de autogestionar su historia. La autonomía funcional no implica abandonar a cada quien para que se las arregle como pueda. Es trabajar por comunicar una identidad que nace de una mística de los ojos abiertos, que sueña a partir de un análisis de la realidad certero y comprometido con los pobres. Que se mueve orientado por una planificación que ha definido claramente las metas y los caminos. Pero reconociendo las capacidades de personas y colectivos para andar con sus propios pies, para definir sus identidades dentro de la identidad del cuerpo, de forma que la fortaleza de la identidad de Fe y Alegría no anule la riqueza que aporta la diversidad de grupos y personas que la formamos.

Otro principio de nuestra gestión debe ser la **transparencia**. Como movimiento que pretende educar para una sociedad mejor tenemos una importante responsabilidad social. Nosotros debemos ser los primeros en dar el ejemplo. Debemos transparentar los procesos de toma de decisiones. Debemos publicar nuestras finanzas. Nuestra gestión no debe moverse entre secretos y puertas cerradas. Nuestras intenciones deben ser explicitadas. Debemos tener las reglas del juego claramente establecidas. Todos deben tener acceso a la información. Porque trabajamos en el ámbito del bien público tenemos mayor responsabilidad de transparentar nuestra acción.

La transparencia será un buen incentivo para la austeridad. Al comprometernos con los más pobres; al vivir fundamentalmente de dinero público y de donaciones para los pobres; tenemos especial exigencia de un estilo austero de gestión. Nuestras instalaciones, actividades, estilos de vida no pueden dejarse tentar por la costumbre, muchas veces instalada en nuestros medios, de ceder al estilo fastuoso y consumista. Tenemos que ser austeros y parecerlo. Esto no quiere decir escatimar recursos, sobre todo a la hora de definir condiciones de trabajo. Tenemos que facilitar los medios para un trabajo eficiente, pero estar siempre alerta que esto no nos lleve a justificar contar con recursos innecesarios. Siempre la prioridad de nuestros presupuestos tiene que ser la inversión que beneficia directamente al pobre. Esto significa que tenemos que trabajar la ética de un movimiento como el nuestro con todas las personas que se ocupan de la gestión. Desde una reflexión sobre la ética del desarrollo hasta la reflexión sobre el origen y uso de nuestros fondos.

Tenemos que cuidar la forma en que construimos los presupuestos de nuestros proyectos, la forma en que los ejecutamos y la pulcritud con que damos cuentas. No podemos justificar nunca, entre nosotros, el uso privado de bienes institucionales, el despilfarro innecesario o el descuido de la administración de bienes que son de pobres cuya sobrevivencia está en peligro, la falta de claridad en la rendición de cuentas, el desvío de fondos para gastos con fines diferentes a los de la donación con la excusa de que en el fondo lo que queremos es hacer el bien. Necesitamos que la ética de nuestra intervención se reflexione explícitamente con nuestro personal.

Un tercer principio que debe caracterizar nuestra gestión es el **atrevernos siempre a más (magis)** que nace de la conciencia de lo grande que tenemos entre manos. Sentirnos responsables de la historia como proyecto de Dios. Sentir que el Reino, el proyecto de Dios sobre el mundo, ha sido puesto en nuestras manos. Y en la parte que me toca gestionar, por pequeña o grande que sea, estoy apostando la credibilidad, la viabilidad del proyecto de Dios. Esto tiene que ser para nosotros un incentivo constante para hacerlo cada día mejor. Para no conformarnos con lo de todos los días y repetir lo de siempre. Para sentirnos siempre llamados a la novedad, a ser creativos. Para aprender a convertir cruces en resurrecciones y sacar lo mejor de las situaciones adversas. Para mantenernos en la pregunta constante desde la realidad. Para no sentir

miedo ni impotencia sino atrevernos siempre a más. Nosotros tenemos una razón para hacerlo. Nos jugamos el futuro de más de un millón de pobres. Tenemos que ser creativos; lanzados a inventar nuevos caminos, a aprovechar oportunidades; a soñar rutas nuevas desde donde construir justicia, desde donde hacernos solidarios. Tenemos que sentirnos retados a hacer de nuestra gestión cada día más profesional, más efectiva, más creativa. Pero sobre todo a hacerla más solidaria. Tenemos que aprender que no buscamos ser los primeros ni los mejores, sino, como dijo el poeta “llegar con todos y a tiempo”, unirnos a cuantos buscan el Reino de Dios, en una historia que tiene muchos rotos.

El XXXIX Congreso “Aprendemos de nuestra gestión” ha renovado nuestra reflexión, para compartirla con sinceridad, para aprender y abrirnos a la novedad, para dejarnos impactar por esta desbordante presencia de voluntades comprometidas con hacer mejor el mundo que nos ha tocado.

Este número de la Revista Internacional de la Federación de Fe y Alegría pone a consideración del lector, en primer lugar, el Documento-Memoria del *XXXIX Congreso Internacional: Aprendemos de nuestra gestión*, realizado en Lima-Perú (2008). Esta Memoria recoge las diversas reflexiones sobre cómo en FyA percibimos nuestro estilo de gestión; si promovemos la participación y cómo podemos mejorarla; cómo podríamos aumentar la procuración de fondos; cómo podemos mejorar en transparencia y cómo podemos hacer que se conozca más a FyA y con qué imagen. Luego se recogen los aprendizajes que surgieron del análisis de las experiencias puestas en común, el diálogo con los reaccionadores y la reflexión e intercambio de los grupos de trabajo y de los grupos temáticos.

Luego, se presenta en este número de la revista, los discursos del Acto de Apertura del XXXIX Congreso: el mío, como Coordinador General de la Federación Internacional de Fe y Alegría; las palabras de bienvenida del P. Juan Cuquerella, Director Nacional de Fe y Alegría Perú; y el discurso de Monseñor Pedro Barreto, Arzobispo Metropolitano de Huancayo, Perú. Posteriormente, se recogen mis palabras en la inauguración del XXXIX Congreso.

A continuación, ponemos a consideración del lector de este número de la Revista Internacional Fe y Alegría las tres experiencias sistematizadas y presentadas en el Congreso por representantes de tres Fe y Alegría. La primera, la experiencia de Fe y Alegría Bolivia sobre Gestión Participativa; la segunda, la de Fe y Alegría Perú sobre Procuración de Fondos y Gestión Financiera y Legal; la tercera, la de Fe y Alegría Venezuela sobre Comunicación e Imagen Institucional.

Finalmente, compartimos el documento “La autonomía funcional en Fe y Alegría” preparado por Joseba Lazcano, Director Nacional de Fe y Alegría Ecuador, y que fue compartido en uno de los grupos temáticos del XXXIX Congreso.

Fe y Alegría ha asumido el compromiso de la educación popular integral y de la promoción social de las comunidades excluidas, marginadas y empobrecidas. El XXXIX Congreso ha renovado el compromiso para hacer de la acción

institucional de Fe y Alegría una acción que no sólo busque hacer el bien: la transformación de la realidad de pobreza y exclusión, de discriminación y marginación; la construcción de una sociedad más justa, equitativa, solidaria y fraterna; sino también que busque hacerlo bien: con una gestión participativa, transparente y que busca la superación y mejora constantes. Sólo de esa manera estaremos cumpliendo verdaderamente nuestra misión: hacer del mundo en el que vivimos un mundo más humano, y por tanto más divino. Un mundo que dé gloria a Dios haciendo que todos los hombres y todas las mujeres vivan, pero vivan plenamente, sin importar color de la piel, nacionalidad, género, cultura, edad, procedencia, capacidades, ... sólo reconociéndonos como hijos e hijas del mismo Padre y hermanos y hermanas entre nosotros.

P. Jorge Cela, S.J.

Coordinador General de la
Federación Internacional de Fe y Alegría
Santo Domingo, 3 de Diciembre de 2008

APRENDEMOS DE NUESTRA GESTION

MEMORIA DEL XXXIX CONGRESO INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA

INTRODUCCIÓN

“El concepto de red es muy sencillo: 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.

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 importantes... Todos los nudos igual de importantes. No podemos darnos el lujo de perder ninguno. Sin embargo ninguno es piedra angular. La fuerza de todos está en su igualdad y unidad. Por eso los hilos que los unen son pieza clave.

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

P. Jorge Cela, S.J.

Fe y Alegría, desde sus comienzos, nació y creció como una red, promoviendo la participación y aspirando a una sociedad nueva. Una sociedad “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, integrando los valores representativos de las bases”.¹ Como indica el Coordinador General de la Federación Internacional Fe y Alegría, Jorge Cela, S.J., en esta red todos los nudos son igualmente importantes y ninguno es piedra angular.

Para el logro de los objetivos del Movimiento se requiere una **autonomía institucional**². No cualquier autonomía, sino una edificada en base a un proyecto común construido participativamente, que genera diversas estructuras organizacionales: las unidades educativas y comunidades, las direcciones regionales y nacionales, cada uno de los países que integran el movimiento. Todas ellas se vinculan alrededor de este proyecto común, respetando la autonomía funcional de cada una y aprendiendo de las experiencias de las otras.

Fe y Alegría entiende la gestión participativa³ como un proceso de transformación permanente que se hace en equipo, que busca la transparencia, la calidad y la eficiencia y que promueve la democracia. Es un estilo de gestión que trabaja en red, con estructuras adecuadas y participativas y con personal profesionalmente capacitado para desarrollar procesos educativos de calidad y una gestión interna eficiente⁴.

El XXXIX Congreso ha pretendido recoger la experiencia de los procesos de gestión de las Fe y Alegría de distintos países, sistematizar algunas de las prácticas y compartir con el resto para avanzar hacia procesos de gestión más eficientes y fortalecer nuestro espíritu asociativo con la participación de todos.

A continuación presentamos los principales contenidos de gestión que han sido recogidos por las sistematizaciones de las tres Fe y Alegría a quienes se les solicitó compartir sus prácticas de gestión. En primer lugar recogemos los aportes en torno a Gestión Participativa, posteriormente en torno a la Procuración de Fondos y Gestión Financiera y Legal y, finalmente el contenido referido a la Comunicación e Imagen institucional.

1. Fe y Alegría. *Identidad de Fe y Alegría*, Documentos Fe y Alegría, Caracas 2000, pg. 11.

2. Fe y Alegría. *Identidad de Fe y Alegría*. Documentos Fe y Alegría, Caracas 2000, pág. 22

3. Jorge Cela. *Gestión Participativa*, Santo Domingo 2008

4. Fe y Alegría. *Identidad de Fe y Alegría*. Documentos Fe y Alegría, Caracas 2000, pág. 20.

ANTECEDENTES DEL XXXIX CONGRESO

La última Asamblea de la Federación Internacional de Fe y Alegría, en su reunión de noviembre de 2007, tras considerar varios temas para el siguiente Congreso Internacional de Fe y Alegría, decidió elegir a la “Gestión” como el tema del XXXIX Congreso en Lima, Perú. Con esta decisión, la Asamblea pretendía impulsar el inicio de un proceso de reflexión sobre los múltiples aspectos de la gestión institucional de Fe y Alegría para intercambiar puntos de vista, recoger aprendizajes e identificar áreas de mejora que inspiren una gestión institucional coherente con la visión y misión del movimiento al servicio de los excluidos y empobrecidos.

En diciembre de 2007 se solicitó a las Fe y Alegría de todos los países completar una sencilla encuesta denominada “Información sobre áreas de gestión”. Ésta pretendía identificar las áreas de la gestión, sus fortalezas y debilidades. La Junta Directiva, después de revisar y analizar las respuestas de las encuestas recibidas, seleccionó tres países para que sistematizaran sus experiencias en tres diferentes áreas: 1) Fe y Alegría Bolivia en Gestión Participativa (Recursos Humanos-Trabajo en equipo-Liderazgo y Estructura participativa); 2) Fe y Alegría Perú en Procuración de fondos y Gestión financiera y legal; 3) Fe y Alegría Venezuela en Comunicación e imagen institucional.

En Marzo de 2008, la Junta Directiva reunida en Santo Domingo, además de poner el nombre de “*Aprendemos de nuestra gestión*” al XXXIX Congreso de la Federación estableció como su objetivo: *Fomentar la sistematización de experiencias en diversas áreas de gestión, para aprender de ellas, para promover su difusión e intercambio y para identificar los elementos que debemos mejorar en nuestra gestión.*

Adicionalmente, la Junta Directiva formuló siete Preguntas-Dinamizadoras que se constituyeron en la Guía de Trabajo que ayudó a los equipos de todas las Fe y Alegría nacionales a reflexionar, como preparación al Congreso, sobre diferentes aspectos de su gestión desde el ángulo de las tres áreas antes mencionadas.

La Junta Directiva encomendó a Jorge Uribe y Maritza Balderrama, Coordinador General y Coordinadora Ejecutiva del Programa 7 de “Sistematización de experiencias” trabajar un “Esquema Básico con Preguntas-Guía” que permitiera a las Fe y Alegría seleccionadas realizar el trabajo de sistematizar su práctica en las áreas designadas a cada una de ellas.

Fe y Alegría Bolivia, Perú y Venezuela trabajaron la sistematización de sus experiencias de gestión para exponerlas en el XXXIX Congreso “*Aprendemos de nuestra gestión*”, y provocar la mirada y la reflexión de los delegados sobre las prácticas de gestión institucionales, para compartirlas, aprender de ellas y

para que se pudieran identificar los aspectos que debemos corregir, reorientar o mejorar de nuestra gestión, tejiendo colectivamente referentes y criterios claros de la gestión que debe caracterizar la labor de los equipos de trabajo en Fe y Alegría.

PREGUNTAS - DINAMIZADORAS

1. Gestión participativa:

- a) ¿Cuáles son los rasgos que expresan el estilo de gestión en mi Fe y Alegría?
- b) ¿La estructura organizacional que tiene mi Fe y Alegría promueve la participación de sus miembros?
- c) ¿Qué es lo que ayuda para que una gestión sea participativa?

2. Procuración de fondos y gestión financiera – legal:

- a) ¿Cuál ha sido el paso más importante y cuáles pasos propones para aumentar la procuración de fondos en tu Fe y Alegría?
- b) ¿Qué medidas propones para mejorar en transparencia y rendición de cuentas en tu Fe y Alegría?

3. Comunicación e imagen institucional:

- a) ¿Qué se ha hecho y qué se puede hacer en tu país para que Fe y Alegría sea conocida?
- b) ¿Qué imagen quieres que tenga la gente de Fe y Alegría?

I. LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

1. GESTIÓN PARTICIPATIVA EN FE Y ALEGRÍA BOLIVIA⁵

El Director Nacional de Fe y Alegría Bolivia, P. Enrique Oizumi, S.J. compartió con los delegados al XXXIX Congreso la sistematización que el equipo de Fe y Alegría Bolivia realizó de su experiencia en gestión participativa. La presentación sirvió para generar reflexión y análisis del estilo de gestión en Fe y Alegría. A partir de ella hubo reacciones de algunas personas y trabajo de grupos. A continuación presentamos los rasgos fundamentales de la experiencia compartida que, si bien surge de la práctica de gestión de una Fe y Alegría, son rasgos comunes a la gestión de muchas de las Fe y Alegría presentes en el Congreso.

En esta primera parte de la memoria presentamos los contenidos fundamentales de la presentación de Fe y Alegría Bolivia recogidos en tres partes: Gestión en Fe y Alegría, Principios de la gestión en Fe y Alegría y Aprendizaje de los procesos de gestión participativa.

Luego, apuntamos las principales ideas sobre los aportes teóricos sobre Gestión Participativa de la presentación de la Dra. Mercè Mach. Posteriormente, recogemos la visión de los delegados al Congreso sobre los rasgos que expresan el estilo de gestión de Fe y Alegría y los desafíos para una gestión de Fe y Alegría más participativa.

1.1. Gestión en Fe y Alegría

“La gestión Participativa es un principio integrador del estilo de Fe y Alegría que marca las relaciones con las comunidades en las que se inserta el movimiento y la forma de funcionar desde los centros que lo conforman hasta la estructura internacional en forma de red solidaria”⁶.

Al definirse Fe y Alegría como un movimiento de Educación Popular, opta porque su estilo de gestión esté impregnado de una serie de rasgos inherentes a la educación popular, como son: relectura continua de la realidad desde los intereses de los pobres y de los excluidos, impulsar procesos de continua transformación y desestabilización creativa, audaz búsqueda de una mejor sociedad para todos y todas, autocrítica sincera y constante para superar las incoherencias y adecuar las prácticas a las exigencias y retos que plantea la realidad siempre cambiante y el empobrecimiento y exclusión crecientes de las

5. Fe y Alegría Bolivia (Yerko Camacho, Rodrigo Vargas). *Sistematización de Gestión Participativa en Fe y Alegría Bolivia (1996 – 2008)*, 2008.

6. Jorge Cela. *Gestión Participativa*, Santo Domingo 2008.

personas a las que presta sus servicios. Para Fe y Alegría Bolivia, en sintonía con todo el Movimiento Fe y Alegría, la educación popular implica una opción ética, política y pedagógica para transformar la actual sociedad que debe teñir toda la gestión institucional.

La acción educativa, esencia y sentido de la gestión de Fe y Alegría, aspira a formar seres humanos que puedan vivir en plenitud, realizándose como individuos y como comunidad. Esta aspiración se constituye en el horizonte de sentido de la gestión institucional.

Fe y Alegría se debe a las personas para quienes trabaja y su quehacer debe partir de una reflexión sobre su propia identidad. Parte fundamental de la identidad es la opción de trabajar con, por, junto a y para los pobres y, en coherencia con esta opción, escoge los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social; desde allí, dirige a la sociedad en general su reclamo constante por la construcción de un mundo más humano, justo, equitativo, solidario y fraterno.

Fe y Alegría Bolivia, a partir de su práctica, entiende por gestión todos los elementos que hacen a la administración de la institución. Para ello, se requiere un conjunto de competencias que permiten que las cosas que uno quiere que ocurran puedan efectivamente ocurrir. Dichas competencias se refieren a cuatro ámbitos:

- Saber: tener los conocimientos, información, formación, preparación y experiencia
- Saber hacer: conocer las maneras y mecanismos de acción más apropiados. Sin habilidades procedimentales el “saber” queda reducido a simple almacenamiento y eventual repetición oral de conocimientos.
- Poder hacer: capacidad de acción propiamente. De nada sirven las buenas intenciones, el conocimiento del tema y de los mecanismos de acción, si no se tiene la capacidad fundamental y el “poder” llevar todo eso a la práctica.
- Hacer: permite discriminar una gestión eficaz de una que no lo es. Si se analizan las competencias de gestión de manera procesual, notaremos que el hacer esta precedido por otras y no es precisamente la primera de ellas.

Los valores que se concretan en el día a día de una organización configuran su estilo de gestión. En Fe y Alegría Bolivia además de la participación, los valores que caracterizan su gestión institucional son: la equidad, la oportunidad, la calidad, la calidez, la inclusión y la fe.

Fe y Alegría Bolivia, siguiendo la intuición básica del P. José María Vélaz, fundador de Fe y Alegría, considera que su gestión está centrada en la **persona** y en todas las dimensiones de la persona, y que las personas son la gran riqueza de la institución. “Recursos humanos: ésta ha sido, y Dios quiera que siga siendo, la gran riqueza de Fe y Alegría. De ellos han ido brotando los recursos económicos y todos los demás bienes de calidad humana que ofrece Fe y Alegría a la colectividad.”⁷

1.2. Principios de la Gestión en Fe y Alegría

La Gestión Participativa se constituye en un proceso de vital importancia para Fe y Alegría Bolivia. Se sustenta en los principios de igualdad, justicia social, libertad, complementariedad, comportamiento ético, trabajo en equipo y participación en la gestión, donde la dimensión humana – la persona- es el elemento fundamental.

- ❖ **Igualdad:** Fe y Alegría Bolivia considera que la igualdad es un principio que debe estar presente en todo el accionar institucional y educativo. Es preciso que la más alta proporción posible de destinatarios acceda a la oferta educativa, permanezca hasta el final del trayecto previsto y egrese habiendo alcanzado los objetivos de aprendizaje establecidos. Para que esto se dé, Fe y Alegría garantiza una gestión basada en la igualdad de oportunidades para todos sus participantes, dejando de lado cuestiones raciales, lingüísticas y de credo, entre otras.
- ❖ **Justicia social:** La opción por los más pobres, cuya debilidad se ha agudizado, exige una mayor lealtad en la búsqueda de caminos para que el don de la vida les sea accesible en mayor calidad. En Fe y Alegría se entiende que la genuina democracia sólo es posible en el marco de la justicia social, pues el primer requisito de la democracia es asegurar la vida y el bienestar de todos. No es aceptable el aumento de la riqueza material a costa de la riqueza humana. No basta el crecimiento material, si no conlleva la calidad humana de todos. El desarrollo debe consistir –a decir de Fe y Alegría Bolivia- en que todos los seres humanos vivamos mejor.
- ❖ **Libertad:** Libertad es la capacidad de cada uno de ser uno mismo. Una educación integral implica la formación del espíritu, el crecimiento de la vida interior. La pedagogía liberadora se traduce hoy en una pedagogía de la solidaridad y del testimonio, en una pedagogía de la vida, en una pedagogía de la persona y de su dignidad, una pedagogía de la acogida, de la solidaridad y de la comunidad.

7. José María Vélaz, Fe y Alegría, *red de relaciones humanas*, s.f.

- ❖ **Complementariedad:** Fe y Alegría promueve un clima institucional que favorece la comunicación y la complementariedad, la interdisciplinariedad, reconociendo y valorando las capacidades del otro en todo el quehacer institucional.
- ❖ **Comportamiento ético:** Se entiende por comportamiento ético aquél que es coherente con los valores institucionales que promulgamos y que queremos desarrollar en los participantes de nuestras comunidades escolares y educativas: franca y abierta comunicación, diálogo, tolerancia, horizontalidad, confianza, respeto a las diferencias, participación, consenso, trabajo en armonía, aprendizaje compartido, construcción cooperativa de alternativas, honestidad, responsabilidad, gratitud, servicio, solidaridad y fraternidad. El comportamiento ético exige coherencia entre lo que se pregona y lo que se vive, entre el discurso y la práctica.
- ❖ **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo en Fe y Alegría Bolivia se caracteriza por los siguientes aspectos: a) visualizar objetivos comunes; b) creatividad continua en búsqueda de nuevos caminos en fidelidad a los principios inspiradores del movimiento; c) espíritu de participación de la comunidad en la creación y funcionamiento de los centros y proyectos y solidaridad de los mismos en la vida y problemas locales; d) manifestaciones de la fe en compromisos reales por la justicia; e) defensa de la justicia educativa como una manifestación concreta de la justicia estructural; f) crecimiento continuo, tanto cualitativo como cuantitativo, con espíritu de audacia emprendedora; g) multiplicación y selección de recursos humanos y materiales de todo género y su debido aprovechamiento con austeridad y eficiencia para una educación de calidad; h) motivación.
- ❖ **Participación en la gestión:** La participación en la gestión de Fe y Alegría Bolivia se sustenta en el derecho de todo ser humano a ser sujeto de su propia historia y a defender y luchar por sus intereses. Participar supone colaborar con los demás para la consecución de objetivos y metas comunes, compartiendo la visión, misión, principios y políticas institucionales, así como la toma de decisiones en equipo. Cuando hablamos de participar también hacemos referencia al compromiso crítico, analítico, reflexivo y constructivo de los miembros de la institución, asumiendo la responsabilidad como una tarea colectiva. Los equipos en Fe y Alegría deben constituirse en agentes motivadores de la comunidad para que asuma e incorpore paulatinamente principios y estructuras equitativas y democráticas.

1.3. Aprendizajes de los procesos de Gestión Participativa

Los principales aprendizajes que Fe y Alegría Bolivia apunta, organizados según las etapas del proceso de gestión, son los siguientes:

- **Planificación:** La planificación ha sido una práctica histórica en Fe y Alegría Bolivia, sin embargo en los últimos años se ha potenciado la planificación estratégica. Esto ha permitido evaluar y visualizar la direccionalidad de acciones del conjunto organizacional más allá de las demandas externas (como respuestas concretas a proyectos y financieras), involucrando a todos los niveles de la institución, desde la dirección nacional hasta los centros educativos.
- **Organización:** Estructuración organizacional para motivar mecanismos de participación democrática en la toma de decisiones e involucramiento de todos los actores representados por juntas, consejos, representantes laborales y otros. Para ello, es necesario contar con una clara y bien definida estructuración en todos los niveles y la suficiente flexibilidad para ir respondiendo de forma oportuna y pertinente a los constantes cambios y exigencias del entorno institucional.

Cabe destacar que en los procesos de reestructuración requeridos (los organigramas institucionales de Fe y Alegría Bolivia fueron rediseñados completamente para facilitar y asegurar la participación de todos y todas), se motiva y requiere la participación de los niveles involucrados directa e indirectamente.

Tanto la estructura como los procesos de gestión participativa permiten concretar las ejecuciones presupuestarias de proyectos y así como la planificación técnico pedagógica, garantizando una eficiente y eficaz implementación de acciones.

- **Dirección y Liderazgo:** El tipo de dirección asumida juega un rol determinante en la dinámica institucional. Tanto a nivel general, en su más alto nivel directivo (Directorio y Dirección Nacional) como en los niveles intermedios (Directores/as Departamentales) y de base (Directores/as de Unidades Educativas) los directivos centran su labor hacia una dirección orientativa, reflexiva y motivacional.

La Dirección Nacional ejerce un liderazgo democrático y participativo, respetando las instancias de autoridad y canales de coordinación determinados en cada nivel, pero apoyando de cerca en todas las direcciones, particularmente en aquellos momentos claves o críticos en que la gestión más lo precisa. Este es uno de los aspectos más propios del estilo de gestión de Fe y Alegría.

Por tanto, podemos afirmar que uno de los aprendizajes centrales en cuanto a la dirección y liderazgo es la premisa de destacar ante todo el rostro humano. Contar no sólo con una cabeza, sino con varias, que desde las instancias que les correspondan se sientan apoyadas, orientadas y respaldadas, tanto por sus líderes como por sus bases.

Es preciso fortalecer, en los niveles directivos, la valoración y confianza en sus propios equipos de trabajo, con la premisa de que dicha confianza es un factor fundamental en el desempeño del mismo y en el liderazgo del directivo/a.

- **Seguimiento y Monitoreo:** Uno de los principales componentes que destaca en la gestión participativa de Fe y Alegría es la implementación de instrumentos y acciones de seguimiento y monitoreo. Esto permite realizar los ajustes necesarios y generar respuestas rápidas ante las situaciones inesperadas que se presentan durante la ejecución de proyectos.

La participación y retroalimentación de quienes se ven involucrados en el proceso es fundamental en esta etapa ya que permite un mejor flujo de información y una mejor toma de decisiones.

- **Evaluación:** La evaluación es parte fundamental en el desarrollo institucional y se encuentra presente como uno de los referentes principales en todos los componentes de la gestión. Generalmente la evaluación está dirigida a los resultados concretos, contrastados con la respectiva planificación y por otro lado, una evaluación de tipo más global, impulsada por espacios de encuentro, intercambio y retroalimentación a nivel de equipos y áreas.

Haciendo una valoración de los aspectos más sobresalientes de la Gestión Participativa impulsada por Fe y Alegría Bolivia, podemos encontrar los siguientes rasgos de gestión:

- ❖ **Valoración del capital humano:** En la gestión de Fe y Alegría Bolivia se valora profundamente a la persona sobre otros elementos, reconociendo que son las personas quienes conforman la estructura y hacen la organización. Si bien existen limitaciones presupuestarias para mejorar las condiciones socioeconómicas del personal, se pondera sobremedida la entrega y compromiso por parte del personal y se procura responder a sus necesidades (humanas, espirituales, de formación, etc.) en la medida de las posibilidades institucionales.
- ❖ **Fortalecimiento del trabajo de equipo:** El trabajo en equipo es un elemento fundamental a la hora de hablar de una Gestión Participativa, aspecto que se refleja en la estructura orgánica global de Fe y Alegría

Bolivia, en los diferentes niveles institucionales y en los ámbitos en los cuales actúa. Es importante identificar con absoluta claridad las competencias que hacen a cada componente de la Institución, sus interrelaciones, sistemas y procedimientos de coordinación, pero ante todo queda claro que la construcción de Fe y Alegría y los servicios educativos y promocionales que la misma otorga, es posible con la participación de todos/as y el trabajo coordinado en equipos.

- ❖ **Fortalecimiento inter-niveles:** Dada la estructura, crecimiento y dinámica institucional, la comunicación directa entre Dirección Nacional y las unidades educativas se ha visto debilitada. Sin embargo, al mismo tiempo se potenció una gestión desconcentrada de las Direcciones Departamentales y de las unidades educativas. Este esquema tiene deficiencias comunicacionales. La información está mediada por más instancias y se han generado formas burocráticas. Como respuesta a esta situación se ha intentado descentralizar algunas propuestas educativas, lo cual puede identificarse como una tendencia asumida desde la gestión participativa, en situaciones específicas.
- ❖ **Liderazgo Compartido:** La estructura está generando liderazgos compartidos con todas las instancias. Esta tendencia se ve marcada desde los niveles de unidades educativas, mediante juntas escolares y consejos en todos los estamentos, así como en el resto de los niveles de la institución.

Al mismo tiempo, institucionalmente Fe y Alegría ha comenzado a tener mayor liderazgo en la esfera pública y política, junto a otros organismos sociales destacados.

- ❖ **Desconcentración en ciertas áreas:** Se tiene una marcada tendencia de gestión hacia una mayor independencia (desconcentración) en aquellas áreas, líneas, propuestas educativas que han crecido y logrado una madurez y estabilidad en procesos particularmente técnico pedagógicos. En otros casos, se asume el modelo desconcentrado para fortalecer la reestructuración donde se requiere un impulso específico (por ejemplo, en el caso de la Línea de Formación).

En el corto plazo se busca agilizar los procesos administrativos y la toma de decisiones. A mediano plazo, se busca lograr una mayor sostenibilidad a partir de la generación de recursos propios.

- ❖ **Apropiación de la Planificación Quinquenal:** La Misión, Visión y Objetivos Estratégicos orientan la Gestión Participativa y ayudan a entender y asumir la gestión desde una perspectiva estratégica.

La práctica de la planificación estratégica desde su primer ciclo (2000-2005) ha resultado ser una de las principales fuentes de aprendizajes

en lo que respecta a la gestión institucional. Por ello, se ha establecido como elemento fundamental su continuidad y progresiva aplicación en todos los niveles institucionales. A la fecha, se viene implementando la planificación en su segundo ciclo (2006-2010) y se prevé una mayor participación de actores en la evaluación de la misma y configuración de la siguiente (2011-2015).

Hasta aquí la presentación de la experiencia de Fe y Alegría Bolivia en gestión participativa. A continuación presentamos una ponencia realizada en el XXXIX Congreso, por la representante del ESADE de Barcelona, España, sobre el mismo tema.

1.4. Aportes teóricos sobre Gestión Participativa⁸

Después de la presentación de la experiencia institucional de Fe y Alegría Bolivia, en torno a la gestión participativa, la Dra. Mercè Mach del ESADE de Barcelona, España, dio una ponencia en la que subrayó algunos aspectos que la teoría organizacional destaca sobre la participación en la gestión.

Mercè Mach subrayó que la participación habilita y pone en acción a las personas como actores y supervisores de su propio desarrollo. Siendo la participación un elemento esencial del desarrollo humano, donde las personas desean avanzar hacia una participación total. Es un objetivo del desarrollo personal y es también uno de los medios⁹.

La participación se relaciona con valores como democracia, transparencia, asociación, fortalecimiento, justicia y equidad, como se describió claramente en la sistematización de la gestión participativa de Fe y Alegría Bolivia. Concluyó que la participación construye, a partir de elementos aislados, estructuras sólidas en las que sus elementos se vuelven significativos e interdependientes.

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, en los proyectos y en la gestión misma, lleva a contar con colaboradores comprometidos, con mejor autoestima y menos stress y una organización eficiente que busca mayor calidad. El proceso participativo lleva a la obtención de los resultados esperados.

8. Mach , Mercè. *La Gestión Participativa*. ESADE- Barcelona, 2008.

9. Mach, op.cit. *Enfoques conceptuales de la participación en las organizaciones*, Banco Interamericano del Desarrollo (BID), PNUD.

Para que **la participación** se logre, se requiere de varios **factores clave** tales como:

- Existencia de una **visión compartida** y de una estrategia de cambio.
- Alta **credibilidad** en la institución y en sus directivos.
- **Liderazgo** de los directivos y alta implicación de la alta dirección, quien impulsa, quien toma y es responsable de las decisiones. Espacio y tiempo para la **toma de decisiones en equipo**.
- **Instancias organizacionales formales de participación** eficientes y capacitación en técnicas participativas.
- Adecuado **conocimiento y habilidades de los agentes** implicados en el proceso y libertad para la creatividad y la iniciativa.
- Sistemas de **incentivos** individuales y reconocimiento del trabajo.

La **participación** en una organización nos genera diversos **beneficios** intangibles, pero muy importantes, como los siguientes:

- Mayor **claridad y consenso** en los **objetivos**.
- Mejora de la **calidad de las decisiones**.
- **Mejores relaciones** entre directivos – colaboradores.
- Mayor **comprensión y aceptación de las decisiones** por parte de los colaboradores.
- Mayor **satisfacción en el personal**, crecimiento de la **motivación y compromiso**, mayor **disposición y actitudes positivas para afrontar cambios**. Y mejor **comunicación y cooperación**.
- Mayor **desarrollo personal** de los colaboradores (desarrollan competencias y capacidad para la resolución de problemas).
- Mayor **identidad e integración del equipo**.
- **Eliminación de rivalidades** entre departamentos, unidades, grupos de trabajo y directivos.

Para que las instituciones, cualquiera sea su tipo, puedan integrar los factores clave de la participación y recoger los beneficios que ésta implica, deben ser organizaciones con las siguientes características:

- ❖ inteligentes, para enfrentar cambios e incertidumbre, con capacidad para análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detectar problemas estratégicos y tener comunicaciones activas.
- ❖ que aprenden, se adaptan y son capaces de innovar.
- ❖ con personal comprometido, satisfecho, confiado, motivado y con una visión compartida.
- ❖ con estructuras que permitan la horizontalidad y el trabajo en redes. Promoviendo el trabajo en equipo; grupos autogestionados y gestión participativa.
- ❖ que enriquecen el conocimiento, que saben escuchar y que tienen una retroalimentación continua.
- ❖ que promueven la autogestión de los equipos y el empoderamiento.

Para alcanzar todos estos rasgos en una organización, es fundamental la participación de los colaboradores en la dirección, en la toma de decisiones, en la corresponsabilidad de los procesos de las mismas.

Luego de los aportes teóricos a la gestión participativa, expuestos por la Dra. Mach, los delegados pasaron a dialogar en grupos recogiendo los aportes de la experiencia de Fe y Alegría Bolivia y de la ponencia de la Dra. Mach y recuperando su propia experiencia, identificando: 1) los rasgos que expresan el estilo de gestión de Fe y Alegría y 2) los desafíos para una gestión de Fe y Alegría más participativa.

1.5. Rasgos en el estilo de gestión de Fe y Alegría

A continuación presentamos los rasgos que los delegados al XXXIX Congreso consideraron los más representativos de la gestión institucional de Fe y Alegría.

La gestión de Fe y Alegría -a decir de los delegados al XXXIX Congreso- es una gestión con las siguientes características:

- con claro y consensuado **direccionamiento estratégico**, que indica el camino hacia el que se dirigen las acciones y la toma de decisiones.

- con **liderazgo participativo**, con personas habilitadas para la resolución de problemas de acuerdo a una visión compartida y a un proyecto común.
- con una toma de decisiones participativa, construida con las opiniones y sugerencias de los equipos de trabajo.
- busca la **justicia social y la equidad** en la distribución de los recursos.
- **multifuncional**, capaz de responder a las diferentes y complejas urgencias del día a día, abierta a los cambios y movimientos.

centrada en las **personas**, conociéndolas, respetando sus características, sus aportes, con una especial atención a su diversidad y buscando el crecimiento del otro.

- con un buen **clima organizacional**, centrado en la confianza, en el desarrollo de la autoestima de las personas, con horizontalidad, diálogo, respeto, posibilidad de crítica, promoviendo el compromiso, la solidaridad, el trabajo en equipo, el trabajo responsable y profesional, **flexible, transparente, eficiente, eficaz y creativa**, en búsqueda de soluciones integrales para las complejas problemáticas, en relación directa con la acción educativa, la superación constante y la mejora continua.
- fomenta la **creación de redes y alianzas estratégicas**, tanto con el Estado, como con las Congregaciones Religiosas, con las Organizaciones barriales, etc.; **acompaña** a las comunidades, animando procesos y sumando voluntades.

Si bien podemos concluir -con los delegados al XXXIX Congreso- que los rasgos principales de la gestión de Fe y Alegría son los anteriores, no es menos cierto, que hay algunas Fe y Alegría nacionales cuya gestión no refleja plenamente los rasgos enunciados en los párrafos anteriores y que tienen que enfrentar diversos desafíos para mejorar su gestión.

1.6. Desafíos para una gestión de Fe y Alegría más participativa

Después de haber identificado los rasgos que caracterizan a la gestión institucional de Fe y Alegría, los delegados del XXXIX Congreso también reflexionaron, dialogaron e identificaron aquellos aspectos que deben fortalecerse dentro de la gestión institucional de Fe y Alegría. Entre ellos podemos mencionar la necesidad de:

- ❖ Establecer con claridad la **identidad, la misión y la visión** y difundirlas entre el equipo para que el personal se identifique con esa visión y desarrolle su identificación y el sentido de pertenencia a un **proyecto común**.
- ❖ Desarrollar una concepción **sistémica**, donde todas las partes son igualmente importantes y donde la participación es esencial, en sus distintos modos, promoviendo la **transparencia y corresponsabilidad** en la gestión.
- ❖ Desarrollar **canales de información y comunicación** expeditos, fluidos y oportunos que garanticen la comunicación a toda la institución.
- ❖ **Descentralizar la toma de decisiones** teniendo claridad en las acciones y confianza en los equipos, respetando su autonomía y esclareciendo los niveles de participación y de toma de decisiones e informando a las personas que participan en la toma de decisiones.
- ❖ Organizar y priorizar el uso del **tiempo** y de los **espacios de participación**. Generar **instrumentos que gestionen la participación**. Invitar a participar de forma clara, específica y ordenada. **Evaluar las prácticas participativas**, basándose en la consecución de resultados con indicadores claros y consensuados.
- ❖ **Romper paradigmas** y cambiar la cultura de gestión no-participativa. **Manejar los conflictos** y dialogarlos con apertura y confianza, evitando las tensiones.
- ❖ **Compartir y replicar** experiencias de gestión participativa exitosas.

II. PROCURA DE FONDOS Y GESTIÓN FINANCIERA Y LEGAL

*“Para tener autonomía y verdadera libertad de acción hay que lograr independencia económica y ésta debe de estar basada en el pequeño donativo popular multiplicado y en la cantidad de los donantes de tipo medio”.*¹⁰

10. José María Vélaz, S.J., *Algunas anotaciones sobre Fe y Alegría*, 1966

El Director Nacional de Fe y Alegría Perú, P. Juan Cuquerrella, S.J. compartió con los delegados al XXXIX Congreso la sistematización que el equipo de Fe y Alegría Perú realizó de su experiencia en la Procura de Fondos y Gestión Financiera y Legal. A continuación, el Director Social Subrogante del Hogar de Cristo en Chile, Lic. Andrés Millar, expuso la manera en la que su institución ha logrado desarrollar una estrategia de procura de fondos en todo el territorio chileno.

Estas presentaciones, contribuyeron a la reflexión y al análisis, por parte de los delegados, del estilo de gestión financiera en Fe y Alegría, que tras reacciones a las presentaciones y diálogo en los grupos de trabajo, lograron identificar ciertos factores de éxito en la procura de fondos y unas propuestas para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia.

En esta segunda parte de la memoria, presentamos los contenidos fundamentales de: la presentación de Fe y Alegría Perú, la presentación del Hogar de Cristo de Chile, los factores de éxito en la procura de fondos y las propuestas para mejorar en transparencia y rendición de cuentas.

2.1. Procura de Fondos en Fe y Alegría Perú¹¹

Fe y Alegría Perú mostró la experiencia de un camino hacia la consolidación de una estrategia para la procura de fondos. La sostenibilidad económica de la institución se debe principalmente al aporte del Estado (71%), de la empresa privada, de la Sociedad Civil y de los propios alumnos y padres de familia (13%) y a los aportes internacionales (16%).

Para ello, Fe y Alegría Perú se ha estructurado y dividido claramente las funciones de sus departamentos para gestionar estos recursos con la máxima eficacia, eficiencia y transparencia por su escasez y por su origen, en gran medida, público.

Las principales actividades que realiza Fe y Alegría Perú para la recaudación de fondos son la Rifa anual y las campañas para captación de socios: Campaña Escolar, Campaña de Octubre y Campaña de Navidad. Los ingresos netos de la Rifa han aumentado un 50%, respecto a los primeros años y las campañas en 227% respecto al primer año, que fue hace diez años. Estas actividades además de aumentar los recursos son un modo de posicionar Fe y Alegría en el colectivo nacional. La organización de estos eventos se planifica cada año y los procedimientos ya son conocidos, lo que facilita la realización de ellos.

11. Fe y Alegría Perú. *Sistematización La Procuración de Fondos, la Gestión Financiera y la Estructura Legal en Fe y Alegría Perú*, 2008.

La vinculación de Fe y Alegría Perú con el sector privado ha sido un componente estratégico de la gestión institucional. La empresa privada es considerada una aliada para los objetivos sociales de la institución y los datos muestran un aumento de más de 300% en lo recaudado en los últimos 5 años, siendo el 17% de estos recursos de libre disponibilidad y el resto asociado a proyectos.

Otra fuente importante de ingresos para Fe y Alegría Perú son los aportes de empresas y organizaciones internacionales para lo cual el departamento de proyectos se encarga de diseñar los proyectos y enviar los informes tanto intermedios como finales de los proyectos en ejecución. Mantiene además la comunicación con la dirección y el equipo de planificación y con los distintos equipos de trabajo para dar cuenta de los avances de las distintas acciones y su evaluación.

La eficiencia y la transparencia en la utilización de los recursos de fuentes nacionales e internacionales han sido factores claves para el aumento sostenido en la captación de recursos.

2.2. Procura de Fondos en el Hogar de Cristo Chile¹²

Siguiendo la dinámica del XXXIX Congreso que fue alternando, la presentación de experiencias en gestión sistematizadas por algunas Fe y Alegría, con ponencias de personas externas a Fe y Alegría sobre temáticas afines, el Lic. Andrés Millar, Director Social Subrogante del Hogar de Cristo, expuso el trabajo realizado por esta institución para la captación y mantención de socios. La experiencia del Hogar de Cristo es ilustradora para muchas organizaciones sociales, tanto de Chile como de América Latina. Más del 50% de los recursos de esta institución provienen de socios de la institución: 600.000 pequeños colaboradores que donan en promedio US\$5 mensuales. El resto de los recursos provienen de fondos propios, del Estado y otros.

La estrategia del Hogar de Cristo para movilizar colaboradores tiene el objetivo de lograr vincular a las personas (conmover el corazón), fidelizarlas (comprometerse en la acción) y convertirlas (cambiar de estilo de vida). Su labor se basa en los siguientes principios:

1. Escuchar-contemplar a las personas, su realidad y vida.
2. Relacionarse con las personas que viven en extrema pobreza, la comunidad y los donantes.
3. Realizar acciones prácticas para promocionar a quienes viven en la pobreza y movilizar a la comunidad.

12. Presentación realizada por Andrés Millar, Director Social Subrogante del Hogar de Cristo, durante el Congreso. Lima 2008.

Con este objetivo y estos principios sumados a una gestión eficaz y transparente el Hogar de Cristo se ha posicionado como una de las instituciones más confiables de Chile y la mejor evaluada, tanto por la labor que realiza, como por ser una institución con trayectoria y seriedad.

Dos elementos han sido claves en el éxito del Hogar de Cristo y en su posicionamiento: las comunicaciones y el uso de la tecnología, ya que su estrategia comunicacional enfatiza la solidaridad en acción, como forma de movilización de todos los chilenos.

2.3. Factores de éxito en la procura de fondos

Tanto la experiencia de Fe y Alegría Perú, como la experiencia del Hogar de Cristo, junto con el trabajo de reflexión, análisis e intercambio de los delegados sobre sus propias prácticas de procura de fondos, permitió identificar los principales factores asociados al éxito de la procura de fondos, entre los cuales se destacan los siguientes:

- ➔ Nunca perder de vista el sentido de la institución (**Misión-Visión**).
- ➔ Fortalecer la **identidad Social** como responsabilidad de todos.
- ➔ Construir la **confianza** en la institución.
- ➔ **Diversificar** las **fuentes** de financiamiento.
- ➔ Desarrollar una **gestión “empresarial” moderna y eficiente**.
- ➔ **Profesionalizar** el trabajo de la institución, eligiendo a las personas que conforman los **equipos de trabajo** según el perfil necesario.
- ➔ Apoyarse en la **asesoría de expertos** en distintos ámbitos, especialmente en aspectos comunicacionales y tecnológicos.
- ➔ **Fidelizar** a los socios.
- ➔ Evidenciar y **transparentar los aportes y el uso que se hace de ellos**.

2.4. Estrategias para desarrollar la procura de fondos en Fe y Alegría

Los delegados al XXXIX Congreso en la reflexión y diálogo de grupos, compartieron diversas estrategias de recaudación de recursos que se utilizan en Fe y Alegría y que se pueden potenciar más; entre ellas podemos mencionar a las siguientes:

- ❖ **Participación en concursos de licitación pública** (nacionales e internacionales).
- ❖ Fomentar las **alianzas** y la **cooperación** de las municipalidades, de la empresa privada y de los colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI) con los centros de Fe y Alegría. Impulsar la **articulación en redes**.
- ❖ Fortalecer la idea de **corresponsabilidad** del Estado, de las Congregaciones religiosas y de los padres y madres de familia en la misión institucional.
- ❖ Mejorar las **relaciones con la comunidad**: gobernadores locales, alcaldes, obispos, dirigentes locales, ex alumnos, padres de familia.
- ❖ **Promoción y venta de productos** en eventos escolares (bingos, comidas típicas – parrilladas, confección de vestidos, trabajos artesanales, etc.) y **venta de servicios** a otras instituciones.
- ❖ **Cuotas voluntarias** de los padres de familia (como una forma de trabajo colaborativo de la comunidad, teniendo en cuenta sus carencias, necesidades y demandas).
- ❖ Desarrollar una **relación con los donantes como aliados**. Mantener **comunicación con los donantes** a través de la web y el correo electrónico.
- ❖ **Integrar y capacitar al personal** en la procura de fondos institucional, intercambiando experiencias exitosas que hayan sido sistematizadas.
- ❖ Manejar con **transparencia** el uso de los bienes concedidos (energía eléctrica, agua, salas de cómputo, material pedagógico diverso, etc.), lo cual refuerza la **credibilidad institucional**.
- ❖ **Promocionar lo que se hace**. A mejor imagen institucional mayor capacidad de captación de recursos económicos (mostrar fotos, videos, compartir experiencias exitosas, etc.).

Una vez que los delegados del Congreso identificaron estas estrategias para mejorar la procura de fondos en Fe y Alegría, también profundizaron en cómo mejorar en transparencia y en rendición de cuentas. Propuestas que vamos a ver a continuación.

2.5 Propuestas para mejorar en transparencia y rendición de cuentas

La procura de fondos debe ir necesariamente acompañada de procesos eficientes y mecanismos que aseguren la transparencia en el uso de los recursos y en la rendición de cuentas a los distintos actores e instituciones que participan del proceso.

Los delegados al XXXIX Congreso enunciaron algunas propuestas para mejorar en transparencia en el uso de los recursos y en rendición de cuentas, que las recogemos a continuación:

- Contar con **personas capacitadas** para el manejo de la contabilidad en cada centro educativo.
- Elaborar **cuentas claras y en detalle** del modo cómo se invierte el dinero recibido.
- Calcular el **costo del servicio**, por educando atendido, como información para presentar en las negociaciones.
- 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.
- 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.
- 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.
- **Solicitar evaluaciones y certificaciones** (auditorías generales y públicas de la institución) de terceros sobre el manejo de los recursos y sobre los logros alcanzados.

A continuación pasaremos a la tercera y última parte de esta memoria, en la que recogeremos la presentación de Fe y Alegría Venezuela sobre Comunicación e Imagen Institucional; las constataciones sobre cómo de fortalece la imagen institucional de Fe y Alegría y los factores y recomendaciones para fortalecer y expandir la imagen de Fe y Alegría.

III. COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL¹³

El P. José María 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.¹⁴

La encargada de Comunicación en Fe y Alegría Venezuela, María Fernanda Sosa compartió con los delegados al XXXIX Congreso la sistematización que el equipo de Fe y Alegría Venezuela realizó de su experiencia en Comunicación e Imagen Institucional. A partir de esta presentación hubo reacciones de algunas personas y trabajo de grupos.

A continuación, presentamos las principales ideas y aprendizajes de la experiencia compartida por Fe y Alegría Venezuela recogida en tres partes: **Construcción de la Imagen Institucional - Logotipo, Comunicación, Campañas y su importancia en la imagen institucional de Fe y Alegría y Lecciones aprendidas.**

Finalmente, recogemos los **Factores para fortalecer la imagen institucional de Fe y Alegría** que los delegados fueron consensuando en el trabajo de reflexión, diálogo e intercambio de grupos.

3.1. Construcción de la Imagen Institucional - Logotipo

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 que coloca en la mente del público una idea abstracta de lo que hace la institución, de su misión y sus objetivos.

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

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

13. Fe y Alegría Venezuela. *Sistematización Imagen Institucional y Comunicación en Fe y Alegría Venezuela*, 2008.

14. J.M. Vélaz, SJ. *Oficinas de Promoción de Fe y Alegría*. (1967)

El uso (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

El corazón que caracteriza a Fe y Alegría contiene tres figuras tomadas de la mano, dos niños y una niña, dibujados en trazos sencillos y sin detalles, símbolos que representan la función que la institución realiza. No expresa educación en sí, pero sí cariño, equidad e inclusión (¡nada menos que dentro del corazón!). El color rojo es un color fuerte, atractivo, impactante y fácil de identificar.

En Fe y Alegría hemos adoptado el uso de nuestro logotipo con la misma pasión que hacemos el resto de las tareas, por lo que lo vemos dibujado en las paredes de los colegios, en las carteleras, en los uniformes de los alumnos y docentes y en cualquier producto que salga de las manos de nuestro personal. Se recrea en papel, plastilina, arcilla y en todas las interpretaciones imaginables. Una de las ventajas de esta imagen tan sencilla es que todo el mundo la puede reproducir y casi todos la identifican aunque la reproducción no sea fiel: un corazón rojo con tres niños adentro *es* Fe y Alegría.

3.2. Comunicación, Campañas y su importancia en la imagen institucional

Las campañas realizadas en Fe y Alegría Venezuela sirven 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. En cada campaña se enfatiza el tema educativo, sus problemas e importancia y a través de ellas se atraen nuevas voluntades.

Algunos de los rasgos que Fe y Alegría Venezuela ha resaltado en sus numerosas campañas son los siguientes: a) Movimiento educativo y de promoción social; b) Cercanía con los niños, jóvenes y adultos; c) Carácter popular; d) Larga trayectoria; e) Seriedad en su gestión; f) Calidad de su educación; g) Orientada a preparar para la vida; h) Ligada a la capacitación para el trabajo; i) Eficiencia en el uso de los recursos; j) Excelente reputación

El desarrollo y profesionalización de las estrategias comunicacionales ha permitido la realización de numerosas y diversas actividades de difusión y captación de recursos. En general éstas son efectivas y de muy bajo costo. Desde las campañas que permiten captar fondos como la de Invasión Educativa

de las Radios y la Rifa anual a otras actividades permanentes como lo son la página web, avisos para revistas, boletín “En conFyAnza”. Para todas ellas y también para las actividades puntuales de promoción existen propuestas y estrategias definidas en base a la cultura organizacional de la institución. Todas van dirigidas a mantener la presencia y acción de personas y grupos comprometidos en las comunidades que atiende, en los sectores oficiales y en la sociedad así como también para la obtención de recursos. Para ello se utilizan los medios de comunicación social y todos los materiales de promoción para la efectividad de dichas campañas.

3.3. Lecciones aprendidas

La experiencia que tiene Fe y Alegría Venezuela es replicable y adaptable en los demás países donde está presente Fe y Alegría. La promoción de la institución y la preservación de su imagen fue una de las tareas que llevó el mismo P. José María Vélaz, quien se cuidó de rodearse de los mejores comunicadores de su tiempo y proyectar esa imagen en todos los ámbitos.

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

- ➔ **Planificar la imagen y la promoción** dentro del año para el mejor uso de los recursos internos y externos.
- ➔ **Crear un lema y mantenerlo por un año.** Genera un sentido de unidad y pertenencia.
- ➔ **Optimizar la recolección y uso de la información interna.** Las noticias diarias de los centros alimentan el boletín mensual y la página web.
- ➔ Usar el criterio de **inversión mínima en la producción de materiales** que son de promoción y de proyección de imagen.
- ➔ 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).
- ➔ 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).

Hasta aquí los aportes desde la larga experiencia de Fe y Alegría Venezuela que fue construyendo poco a poco, desde sus orígenes su actual imagen institucional en medio de la sociedad venezolana. A continuación vamos a presentar los factores que los delegados al XXXIX Congreso identificaron para fortalecer la imagen institucional de Fe y Alegría.

3.4. Factores que fortalecen la imagen institucional de Fe y Alegría

Después de haber sesionado en grupos, los delegados del XXXIX Congreso “*Aprendemos de nuestra gestión*”, y con los insumos de la presentación de Fe y Alegría Venezuela intercambiaron criterios consensuando e identificando los siguientes factores clave que fortalecen la imagen institucional de Fe y Alegría.

- ❖ **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 junto a esos sectores trabajando porque se constituyan en sujetos de su propio desarrollo.
- ❖ **Coherencia y credibilidad:** La coherencia de lo que predicamos se demuestra en nuestras acciones y modo de presentarnos, lo cual dice mucho de lo que somos y hacemos. La coherencia de vida de maestros, directores, equipos técnicos, religiosos y religiosas y voluntarios, en general, son un testimonio de los valores que tratamos de inculcar en y para la vida. Gracias a ello, a nivel local y regional, somos una institución referencial para la construcción de una sociedad diferente.

Nos conocen por lo que hacemos y la inmensa mayoría de los que se relacionan con el movimiento en todos los ámbitos, creen en lo que hacemos; esto facilita su involucramiento así como el coordinar y articular actividades que contribuyan a nuestro trabajo educativo. Debemos mantener la credibilidad que tenemos, a partir del trabajo que hacemos. Debemos hacer las cosas bien para ser creíbles, para que la gente pueda hablar bien de nosotros.

- ❖ **Propuesta educativa sólida:** Nuestra imagen se debe al reconocimiento que hacen muchos sectores, incluido el Estado, de nuestra propuesta educativa.
- ❖ **Comunicar el quehacer institucional:** El compromiso de comunicar y posicionar la imagen de Fe y Alegría debe estar en la agenda diaria

de todos. Todas las actividades de los centros educativos y, ahora, las acciones federativas (como la Campaña Compromiso por la Educación), comunican nuestra identidad, nuestro compromiso. Estas acciones informan y, a la vez, sensibilizan a otros acerca de nuestros valores, visión y misión.

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

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

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

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

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

- Publicaciones: Afiches, Trípticos, Memorias, Revistas, Boletines.
- Medios virtuales: Página web, Boletines,
- Espacios en prensa: escrita, radial, televisiva y por cable. Programas de radio, acciones en televisión, entrevistas, spots.
- Acciones masivas: Rifa, Campañas en temáticas concretas, festivales, tele-maratón, etc.

- Acciones focalizadas con algunos públicos: diálogos empresariales, foros, espacios de debate y análisis en temáticas concretas.
- Pertenencia y participación en redes y programas locales, nacionales e internacionales: educativas, sociales, eclesiales.
- Alianzas interinstitucionales: con organizaciones, grupos, sectores

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

- ❖ **Un logo único:** Contar con un logo que se ha convertido en una marca internacional, es un elemento positivo que identifica y distingue a la institución y que también contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional.
- ❖ **Participación y articulación con otras redes:** Mayor y constante participación en redes; participación activa en la vida de las comunidades, en los movimientos educativos, eclesiales y civiles.
- ❖ **Sinergias entre las FE Y ALEGRÍA nacionales:** Es necesario aprovechar los esfuerzos que se realizan en otras Fe y Alegría en cuanto a publicaciones, materiales, estrategias y en cuanto a aprovechar mejor los recursos humanos preparados. Se debe desarrollar, más aún, la mentalidad de cuerpo, de tal manera que todos los equipos de Fe y Alegría sintamos ser parte de una organización con objetivos comunes.

IV. CONCLUSIONES

La reflexión y el debate sobre los aprendizajes obtenidos de las tres experiencias sistematizadas permitió enriquecernos de manera colectiva y acumular conocimientos basados en la práctica. Se constató en este proceso que las lecciones que produce la sistematización trascienden los proyectos y las instituciones involucradas, pudiendo ser aplicadas en otras experiencias e instituciones.

La puesta en común, el debate y la reflexión sobre las sistematizaciones de experiencias de Gestión Participativa, Procura de Fondos e Imagen Institucional ratificaron aprendizajes ya conocidos. Conceptos, supuestos y criterios metodológicos operan de manera similar, a pesar de los diferentes contextos y particularidades de cada país de Fe y Alegría.

Uno de los principales retos que dejó este Congreso es poner en práctica los nuevos conocimientos y propuestas en los diferentes ámbitos de la gestión (participación, procuración de fondos, comunicación e imagen institucional). Las experiencias sistematizadas mostraron la necesidad de construir agendas de trabajo, formación de equipos, desarrollar habilidades y conocimientos y la institucionalización de los procesos. Pero, principalmente la necesidad de fortalecer las redes de nuestras instituciones para ofrecer una educación de calidad a los niños, niñas y jóvenes de Fe y Alegría y de todos los que asisten a centros de educación pública.

Es necesario continuar fortaleciendo la gestión de nuestras instituciones, de nuestros equipos, impulsando y asegurando un estilo participativo de gestión. Esto supone, en algunos casos, modificar estructuras, mejorar los canales de comunicación, desarrollar capacidades de liderazgo en el personal y capacitar a los distintos equipos.

También surgió la necesidad de tener una nueva mirada hacia las comunidades donde estamos insertos, invitarlas a participar de nuestra gestión lo que significa aprender a escucharlas para conocer mejor sus necesidades. Una mayor participación nos ayuda a retroalimentar nuestros procesos de gestión, y sólo una verdadera participación nos permitirá lograr nuestros objetivos de manera más eficiente y transparente.

Las experiencias de Bolivia, Perú y Venezuela nos generan conocimientos nuevos, para el diseño de estrategias de gestión participativa, de procura de fondos y de comunicación e imagen institucional. Todas las experiencias nos indican la necesidad de profundizar en procesos participativos de gestión para el fortalecimiento de Fe y Alegría.

Quedaron otros temas pendientes que se podrían abordar en el próximo Congreso sobre Gestión Participativa, como son: Liderazgo compartido, gestión del personal, Trabajo en Equipo, Comunicación interna, Descentralización-Autonomía Funcional, Redes, Construcción Organizativa, Innovación, Gestión del conocimiento, Transparencia.

ACTO INAUGURAL XXXIX CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

APRENDER A GESTIONAR EL CAMBIO

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

Hace muchos años, cuando yo era joven y estudiaba antropología, se hizo famoso el tema de las redes de solidaridad entre las comunidades marginales. Años después las nuevas tecnologías han comenzado a hablar de redes. En educación estamos aprendiendo a construir redes o comunidades de aprendizaje.

El concepto de red es muy sencillo: un con junto 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.

Cuando Jesús invitó a seguirlo a sus apóstoles pescadores, los encontró reparando las redes. 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 importantes. Por eso en Fe y Alegría decimos que lo más importante es nuestra gente. Todos los nudos igual de importante. No podemos darnos el lujo de perder ninguno. Sin embargo ninguno es piedra angular. La fuerza de todos está en su igualdad y unidad. Por eso los hilos que los unen son pieza clave.

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

En Fe y Alegría hemos descubierto que las personas funcionamos en red. De ahí nos viene nuestra fuerza y nuestra identidad. Todo yo necesita un nosotros de respaldo. Su autoestima nace de su pertenencia, de la historia de las relaciones que lo han constituido. Construirnos como persona ha sido tarea de muchos y muchas que a golpes de ternura y amor o con el reto, a veces inmanejable, de la dureza, nos han ayudado a constituirnos en quienes somos. No podemos entendernos fuera del tejido o los tejidos en los que desarrollamos.

Nuestra familia, nuestro contexto cultural, las comunidades de aprendizaje, trabajo, fe u ocio en que nos movemos, nos van enseñando a vivir. En Fe y Alegría, al construir la comunidad educativa, vamos incidiendo en todas las otras redes que forman nuestra vida, porque entendemos el proceso educativo desde una perspectiva integral, abracando todas las dimensiones de la persona.

Por eso no nos definimos como organización, que tiende a limitar las relaciones a objetivos funcionales, muchas veces despersonalizadores por la tendencia a simplificar la complejidad de este mundo en que vivimos. Somos un movimiento, todo dinamismo y relación, que nos abarca enteros, integrando la dispersión de nuestras actividades, la pluralidad de identidades que nos constituyen y las contradicciones que se revelan en la diversidad de relaciones, en que transcurre nuestra vida.

Como movimiento necesitamos renovarnos continuamente bebiendo de nuestro propio pozo de historia y experiencia. Necesitamos enriquecernos en la escucha de nuestra propia diversidad.

Por eso la importancia del Congreso como oportunidad de encontrarnos y dialogar. Es una ocasión para conocernos, para aprender unos de otros, para soñar juntos, para enredarnos. El P. Vélaz, S.J., con su espíritu visionario y profético, nos enseñó a soñar. Con él aprendimos a mirar el horizonte, a atrevernos a colocarnos metas siempre más altas, a arriesgarnos a volar sin miedo. El Congreso nos permite compartir nuestros sueños y así fortalecer nuestros nexos, esa identidad que como hilo de red une nuestros nudos en la historia común compartida y en el futuro que soñamos juntos.

El Congreso es ya un importante indicador de nuestra capacidad de gestión en red. Ha supuesto meses de trabajo y una gran capacidad de convocatoria, de organización, de reflexión, de comunicación. Un reconocimiento especial merecen nuestros compañeros y compañeras de Perú, que con tanto cariño y eficiencia lo han preparado. Pero también la multitud que ha colaborado desde otros países y desde organizaciones hermanas para hacerlo posible. Este resultado no es casual. Es fruto de años de experiencia de gestión en red.

Pero sin duda tenemos mucho que aprender aún sobre gestión. El crecimiento de Fe y Alegría y los cambios en el mundo en que vivimos han hecho la gestión cada vez más compleja. Requiere de nuevas habilidades y conocimientos. Pero no nos bastan los conocimientos en administración de empresas. Necesitamos mucho corazón para no perder el calor humano, la cercanía al pobre, la sensibilidad que queremos expresar en nuestro logo: un corazón lleno de niños y niñas.

Por eso no hubiera bastado un curso o la lectura de un buen libro sobre el tema. Queremos que nuestra gestión esté impregnada del sabor de nuestra opción por los pobres. Queremos que esta claridad de intención, tan ignaciana, sabiendo a dónde voy y a qué, para en todo amar y servir, coloree nuestra cultura institucional. Ella es nuestra razón de ser. Y sentimos como un camino inevitable de este aprendizaje el compartir nuestras experiencias, con la sinceridad de quien sabe que los fracasos enseñan si el norte está claro y la intención decidida.

Si fuéramos a buscar una palabra para definir el mundo en que vivimos creo que no habría otra mejor que cambio. El cambio rápido y radical es su característica principal. Tenemos que vivir en estado de aprendizaje para no perder el tren en este ritmo estresante de permanente novedad. Tenemos que aprender a gestionar el cambio con la urgencia y profundidad que nuestro entorno exige.

No basta con una actitud reactiva ante el cambio que nos permita responder a las continuas demandas de renovación que nos impone nuestro medio, sino que tenemos que tomar las riendas del proceso para garantizar su direccionalidad. Si queremos aportar al empoderamiento de las personas y comunidades con las que trabajamos debemos de empezar nosotros por asumir el timón en la gestión del cambio. Queremos desarrollar un nuevo estilo de liderazgo compartido, en equipo, que nos permita construir la equidad, participación y solidaridad desde la práctica.

Podemos decir que para Fe y Alegría el 2009 será el año de la gestión. Se abre con este Congreso en que es el tema central pero también tendremos la activación del proyecto de formación de directivos de centros, el lanzamiento que con la CPAL (Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina) del programa de formación en Gerencia Social Ignaciana, la implementación de los planes de mejora surgidos de la evaluación de la calidad de nuestra educación, el impulso al programa seis de fortalecimiento institucional y la construcción colectiva de nuestro tercer plan global.

Esto se da en un contexto donde nuestro posicionamiento en el escenario global nos da mayor responsabilidad para una acción más eficiente, pero también más eficaz, más concorde con nuestros principios y fiel a nuestros sueños.

El 27 del próximo mes estaremos recibiendo el premio latinoamericano a la responsabilidad social de ONG en Buenos Aires. Patrocinados por el Banco

Mundial estamos organizando un seminario internacional sobre las mejores prácticas de Fe y Alegría. En nuestra campaña por un compromiso social por la educación nos estamos uniendo con otras instituciones hermanas como CLADE, CEAAL, FLAPE, ALER, UNICEF, PREAL, CEPAL, AUSJAL, FLACSI, el sector social de la Compañía. Nuestra presencia en el Foro Social Mundial buscará fortalecer esta alianza por una mejor educación para todos y todas.

Así como decimos que a los pobres no les podemos ofrecer una pobre educación, nos sentimos comprometidos a ofrecer la mejor gestión para echar adelante nuestra propuesta de una mejor educación para un mundo mejor.

DISCURSO DE BIENVENIDA AL XXXIX CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA

P. Juan Cuquerella, S.J.
Director Nacional Fe y Alegría del Perú

Bienvenidos de nuevo a nuestro Perú. Después de ocho años tenemos el placer de tenerlos de nuevo entre nosotros.

La última vez que nos reunimos en el Perú, en el año 2000, estábamos saliendo de una etapa muy oscura. Como país habíamos reaccionado frente a la corrupción, habíamos recuperado la democracia y estábamos llenos de esperanza pero con muchos temores.

Para el Perú estos años han sido años de crecimiento, de búsqueda, de consolidación de las estructuras democráticas, de aprender a dialogar, a respetarnos, a confiar de nuevo unos en otros, y como en todo crecimiento, ha habido crisis, convulsiones, desacuerdos.

Han sido ocho años duros en que, si bien hemos visto crecer nuestro producto bruto interno en un 6, en un 7, hasta en un 9% anual, también hemos sentido, a veces con angustia, a veces con indignación, que la pobreza con rostro infantil de desnutrición crónica, seguía presente en grandes zonas de nuestro país.

Que si bien la agro-exportación y la industria de las confecciones se multiplicaban por 10 y por 20 en sus volúmenes de ventas al exterior, seguíamos encontrando en nuestras calles y en nuestros campos a la gran mayoría de los jóvenes con sus esperanzas y sueños quebrados y golpeados por la realidad de la desocupación.

Que si año a año iba aumentando el número de visitantes que llegaban desde lejos a admirar la belleza de nuestros paisajes, la riqueza de nuestra diversidad cultural y la grandeza monumental de nuestro pasado, sin embargo la falta de oportunidades en nuestro país rompía familias y lanzaba a padres y madres jóvenes, a una emigración desesperada “a todo riesgo” que nos desangraba en afectos y lazos sociales, hipotecaba nuestras mejores posibilidades en aras de una mezquina supervivencia inmediata.

No ha sido fácil acostumbrarnos a trabajar juntos, a confiar unos en otros después de tantos años del terror, de la violencia y los engaños de la corrupción que nos acostumbraron a desconfiar de todo y de todos. A pesar de ello, en estos años hemos sido capaces de proponernos metas a largo plazo, de no caer en el

inmediatismo de solucionar los efectos pero no las causas. Hemos aprendido a dialogar y a respetarnos, a descubrir que nuestra diversidad cultural no es una lacra que nos divide, sino por el contrario es una variedad que nos enriquece.

Aunque frecuentemente hemos caído en la tentación del enfrentamiento abierto como método para defender nuestros intereses y derechos, vamos descubriendo que es el diálogo democrático, la búsqueda de acuerdos, la que realmente nos permite crecer sí, pero con participación en la riqueza de todos, especialmente de las grandes mayorías.

Para Fe y Alegría del Perú han sido también años de crecimiento, crecimiento que como nos decía nuestro Fundador José María Vélaz, es signo de la vitalidad de nuestro movimiento, de fidelidad al compromiso, de responder a la demanda de las grandes mayorías por una educación de calidad.

Hemos crecido en número de alumnos; en estos años hemos pasado de atender en nuestras aulas 66,000 alumnos en el año 2000 a los 80,000 que hoy día estudian en ellas. De 49 centros educativos a 73, de 1 Red de Educación Rural con 30 escuelas y 2000 alumnos a 5 Redes con 126 escuelas y más de 10,000 alumnos en ellas.

La Educación Técnica ha sido siempre uno de los ejes fundamentales de nuestra propuesta educativa. Queremos ofrecer una educación que realmente abra posibilidades de realización y trabajo a los jóvenes. Que les posibilite ser realmente protagonistas en el desarrollo social de nuestro país.

Por eso en estos últimos ocho años hemos apostado de una forma especial por la Educación Técnica Superior. Tres nuevos Institutos Superiores Tecnológicos forman a los jóvenes que terminan su secundaria con carreras nacidas del desarrollo real de las regiones donde están situados: Iquitos en la selva, Cajamarca en la sierra y Trujillo en la costa. Y están en diseño y construcción tres más que abrirán sus aulas el año entrante en nuestros andes ayacuchanos, en la ceja de nuestra selva en los territorios Awajum y Wampis del alto Marañón y en la nueva y pujante Lima.

En este caminar nos hemos sentido muy acompañados. Acompañados en primer lugar por la gente, por ese todos que incluye a los ciudadanos de este país que creemos que la educación de calidad es un derecho de todos, al que todos debemos aportar. Son más de 500,000 las personas, rostros y corazones concretos que año tras año colaboran con su donación pequeña o grande para que Fe y Alegría crezca, sirva y eduque mejor.

Acompañados cada vez más por las empresas grandes y pequeñas que en su creciente conciencia y desarrollo de su responsabilidad social nos dan la mano en construcciones, equipamiento, mantenimiento, formación de maestros y en programas de alimentación escolar. Las empresas han crecido en el Perú no sólo en su estructura productiva sino en sus compromisos de servicio y desarrollo con la sociedad donde operan. Fe y Alegría les debe a ellas también su crecimiento.

Nos hemos sentido acompañados y acogidos de una forma especial por la Iglesia, por su dinamismo evangélico. Hace ocho años, si bien afirmábamos como gran fortaleza de Fe Alegría del Perú el que la dirección de los Centros Educativos estuviera encargada a congregaciones religiosas, por la continuidad y dedicación que esto significaba, sin embargo, temíamos también que esta fortaleza fuese nuestra gran debilidad por la disminución continua del número de religiosos y religiosas.

No fue así, en estos ocho años hemos pasado de 33 a 47 Congregaciones dirigiendo nuestros centros educativos. Nuevas congregaciones religiosas se establecen en nuestro país y eligen a Fe y Alegría como cauce para una mayor eficacia de su acción apostólica.

Para la Compañía de Jesús la tarea de promover a Fe y Alegría en estos años ha exigido preocupación, esfuerzo y dedicación de sus disminuidas fuerzas sin duda. Además de encargarnos de la Dirección Nacional y de conformar en gran mayoría la Junta General de Asociados, los Jesuitas dirigen directa o por delegación 5 de los colegios y programas de Fe y Alegría. Están presentes y animando la creación de dos de los institutos técnicos en formación, el de Ayacucho y el de Santa María de Nieva, apoyan la creación de redes como Consigna para potenciar todas sus obras educativas. Varios de los estudiantes Jesuitas hacen sus prácticas pedagógicas y de tutoría en colegios de Fe y Alegría, y la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y la Universidad del Pacífico son aliadas continuas y eficaces con la labor educativa de Fe y Alegría.

La Iglesia nos ha sorprendido una vez más con su compromiso y dinamismo, encontrando nuevas formas y carismas para ser eficaces en su servicio al prójimo. Señores Obispos, Párrocos, agentes pastorales, han sido no sólo nuestros continuos promotores en la comunidad, sino nuestros aliados más dinámicos en la implementación de los nuevos centros y programas.

Un gran compañero de viaje en estos años ha sido sin duda alguna la Federación Internacional de Fe y Alegría. Ella, con su dinamismo renovado y recreado acá en Lima en el Taller de 1998 y con sus sucesivos Planes Globales de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, ha institucionalizado y fortalecido nuestro quehacer, principalmente por su apoyo orgánico a la formación de los docentes, a la generación en nuestra institución de una cultura de planificación, de evaluación y de continua retroalimentación, así como el apoyo invaluable para que la informática haya entrado para quedarse en nuestra propuesta educativa, en nuestras comunicaciones y en toda nuestra vida institucional.

Quiero darles la bienvenida a todas las delegaciones y de una manera especial quiero dársela a aquellas que llegan a nuestro país por primera vez desde su fundación: Chile, Haití, y Chad.

Todos ellos han sido parte muy importante en nuestro crecimiento; con sus éxitos porque nos han animado con un “sí se puede” real y concreto pero también con sus dificultades porque nos han permitido vivir la solidaridad y el

sentirnos con la fortaleza que da la trama de una red viva y compartida abierta a nuevos retos.

La cooperación internacional ha sido, sin duda alguna, brazo fuerte en este caminar de Fe y Alegría del Perú. Nuestro crecimiento en construcciones, en equipos, la extensión de una forma tan notoria a la educación rural, la formación continua de los docentes, el nacimiento y la consolidación del Instituto Radiofónico de Fe y Alegría, todos estos quehaceres institucionales no hubieran sido posibles sin la cooperación internacional, especialmente la española y sus diversos gobiernos autonómicos y municipales.

No es fácil apoyar a lo que no se conoce, o esta demasiado lejos, es por eso que Fe y Alegría España (Entreculturas) así como otras fundaciones de la Compañía de Jesús han sido nuestra extensión y nuestro rostro en la sociedad española y gracias a ello nosotros hemos sido los ejecutores de proyectos pensados, diseñados y con los que nos hemos ilusionado en conjunto.

El señor Vice Ministro de Gestión Institucional representa hoy acá al aliado más grande que tiene Fe y Alegría en su misión. En cumplimiento del Convenio firmado entre Fe y Alegría y el Ministerio de Educación este nos ha proporcionado el tesoro más querido que tiene nuestra Asociación, y que también ha crecido en estos últimos años: los 3,700 educadores que son el alma de nuestro movimiento.

Además de ello durante estos años hemos sentido con satisfacción una y otra vez la confianza que el Ministerio pone en nuestra labor. Siempre ha contado con Fe y Alegría en su búsqueda de políticas educativas que den calidad a la educación pública.

La construcción de una propuesta de educación técnica íntimamente enlazada con la realidad productiva del país y con las expectativas laborales de los jóvenes, el diseño de un sistema de redes que permitan dar una direccionalidad y calidad a la educación rural, la implementación de sistemas de gestión participada en las de instituciones educativas han sido algunas de nuestras ricas experiencias compartidas, que han dinamizado las políticas públicas del Sector y en definitiva han movilizadado a toda la sociedad civil hacia un compromiso por la educación.

Todos ellos, todos ustedes, y a quien ustedes representan, nos han acompañado en este largo camino y lo han hecho posible.

Bienvenidos todos a este Congreso en que nos reunimos un año más para seguir soñando juntos, porque compartir la historia de cada uno de ustedes, de cada uno de nosotros, de los que llegan y de los que estamos, nos permitirá constatar una vez más que lo que soñamos juntos, fácilmente, casi sin quererlo, logramos entre todos que se haga realidad.

Bienvenidos.

ACTO DE APERTURA DEL XXXIX CONGRESO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA

DISCURSO DE SALUTACIÓN

Mons. Pedro Ricardo Barreto Jimeno, S.J.
Arzobispo Metropolitano de Huancayo y
Presidente de la Comisión Episcopal de
Acción Social

Hace cincuenta y tres años Fe y Alegría nació en Venezuela gracias al impulso del P. José María Vélaz y ahora está presente en dieciocho países. Este XXXIX Congreso Internacional tiene como finalidad escuchar las diversas experiencias de su gestión, aprender de la historia vivida y anunciar desde la fe y el amor de Dios, la acción alegre y creadora del Movimiento FE Y ALEGRÍA.

Al mirar con los ojos de Jesús la vida de la niñez y juventud de hoy podemos percibir la urgente necesidad de una educación de calidad que la Iglesia Católica está llamada a ofrecer para iluminar desde Cristo crucificado y resucitado la cultura actual.

Esta es la misión de la Iglesia: evangelizar la cultura que "... en su comprensión más extensa, representa el modo particular con el cual los hombres y los pueblos cultivan su relación con la naturaleza y con sus hermanos, con ellos mismos y con Dios, a fin de lograr una existencia plenamente humana" (DA 476 cfr. DP 386).

La tecnología se desarrolla con tanta rapidez que obliga a vivir de lo inmediato, pasajero, sin un horizonte en la vida. Con los adelantos científicos se nos convence que cuanto más información acopiemos más sabemos. Sin embargo nunca más actual que lo afirmado por San Ignacio de Loyola a mediados del siglo XVI cuando se refería al modo de orar con el Señor: "No el mucho saber harta y satisface el alma, sino el sentir y gustar internamente las cosas".

En este cambio de época, se da una pérdida de valores en la sociedad actual que tiende a relativizar todo (menos las reglas del mercado) y a no darle importancia a temas "no negociables" como es por ejemplo, la vida, la dignidad de la persona humana, la verdad del amor y de la sexualidad conyugal en la unidad y fidelidad. "Esta verdad, fuente de alegría, esperanza y vida, resulta

impenetrable e inalcanzable mientras se permanezca encerrado en el relativismo y en el escepticismo” (Cfr. CDSI 223).

Por eso es necesario que la Iglesia presente a Cristo y a la persona humana como el centro de toda la vida social y cultural. Así se podrá contrarrestar la cultura de muerte con una cultura cristiana de la honestidad y de la solidaridad según la enseñanza social de la Iglesia.

Los cristianos con las capacidades que Dios les ha otorgado, deberán ser creativos en sus respectivos campos de actuación: el mundo de la cultura y educación, -como es el caso del Movimiento de Fe y Alegría- el mundo de la economía, de la política, de la opinión pública, del arte y de la ciencia.

El fundamento esencial de nuestra fe y de nuestra acción evangelizadora es el encuentro personal y comunitario con Cristo que “...me amó y se entregó a la muerte por mí”. Por eso asumimos la convicción de San Pablo: “para mi la vida es Cristo” (Fil. 1, 21). Y si Cristo es mi vida transmitimos esta gracia inmerecida a los que no lo conocen.

Esta es la misión de la Iglesia y del Movimiento Fe y Alegría en el campo educativo: “Conocer a Jesús es el mejor regalo que puede recibir cualquier persona; haberlo encontrado nosotros es lo mejor que nos ha ocurrido en la vida, y darlo a conocer con nuestra palabra y obras es nuestro gozo” (DA 32). Con estas palabras el Documento de Aparecida nos ofrece una síntesis de la propuesta pastoral y eclesial para toda América Latina.

La misión de los discípulos misioneros es, por tanto, ser agentes transformadores en la sociedad, en la Iglesia desde las instituciones educativas de Fe y Alegría.

Esta propuesta eclesial debe expresarse en el encuentro con Cristo y amor preferencial al pobre e indefenso: “Nuestra fe proclama que Jesucristo es el rostro humano de Dios y el rostro divino del hombre.

Por eso “la pastoral de la Iglesia y dentro de ella el Movimiento Fe y Alegría, no se puede prescindir del contexto histórico donde viven sus miembros. Su vida acontece en contextos socioculturales bien concretos” (DA 367).

Esta decisión de afirmar en este Congreso Internacional: “Aprendemos de nuestra gestión” les descentra de ustedes mismos y les abre a la solidaridad, que *“es la determinación firme y perseverante de empeñarnos por el bien común, es decir el bien de todos y cada uno”*.¹

Y una urgencia que nos compete a todos y no puede estar ausente del Movimiento Fe y Alegría es promover una conversión ecológica. La Iglesia afirma con claridad que “en el designio maravilloso de Dios, el varón y la mujer están llamados a vivir en comunión con Él, en comunión entre ellos y con toda la creación. El Dios de la vida encomendó al ser humano su obra creadora para que la cultivara y cuidara (Génesis 2,15). (DA 470). Creemos

fundamental escuchar el clamor de la tierra, “nuestra casa común” que Dios nos ha entregado a nosotros y a las generaciones futuras que tienen derecho a recibir un mundo habitable y no un planeta con aire, agua y suelo contaminados. Felizmente en algunas escuelas católicas se ha comenzado a introducir entre las disciplinas una educación a la responsabilidad ecológica (DA 471).

S.S. Benedicto XVI afirmó en el discurso introductorio de la V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano en Aparecida (Brasil): “La opción preferencial por los pobres está implícita en la fe cristológica” y “la evangelización ha estado siempre unida a la promoción humana integral”. Dos conceptos claros que encierran convicciones profundas “no negociables” de todo discípulo misionero de Jesucristo.

En este sentido “la Doctrina Social de la Iglesia es capaz de suscitar esperanza en medio de las situaciones más difíciles, porque si no hay esperanza para los pobres, no la habrá para nadie, ni siquiera para los llamados ricos” (Aparecida 395).

Concluimos que el Movimiento de Fe y Alegría como institución de “la Iglesia, está convocada a ser abogada de la justicia y defensora de los pobres ante *intolerables* desigualdades sociales y económicas que claman al cielo” (Aparecida 395).

GESTIÓN SOLIDARIA

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

Siempre llevo puesto este brazalete que dice “Amo la paz”. Me lo regaló Marino, un amigo del barrio Guachupita de la ciudad de Santo Domingo, donde viví treinta años de mi vida. En los últimos tiempos el barrio se ha convertido en un espacio cargado de violencia. Es el resultado del incremento del tráfico y consumo de drogas. La comunidad eclesial de base de la que formé parte todos esos años se organizó para tratar de reducir esta escalada de violencia. Y me invitaron a presidir una Eucaristía que cerraba un ciclo de formación de promotores y promotoras de paz. Como símbolo le entregaban a cada uno una pulsera como la que yo llevo. Luego también las venderían como una forma de recaudar fondos para su trabajo de paz. A pesar de no haber hecho el curso, yo también recibí una.

Me la entregó Marino, quien vendía pollos en una mesa colocada estratégicamente en una esquina de mucho movimiento. Desde entonces siempre ando con la pulsera. Con frecuencia me preguntan qué significa y me da ocasión para explicar, revalorizando la gente del barrio, que generalmente tiene la imagen pública de la violencia y la delincuencia, pero no de la organización y la acción pacífica, inteligente y bien organizada de prevención. Pero además servía de promoción para buscarles nuevos donantes.

En un viaje que hice a Cuba pensé que allí nadie conocía el barrio, ni entenderían la historia, ni podrían contribuir con una acción tan local, así que me quité la pulsera porque me sentía más cómodo así.

A la mañana siguiente recibí un correo electrónico que me anunciaba que mi amigo Marino había muerto víctima de una bala perdida en una pelea entre bandas mientras vendía pollo en la esquina. Mientras leía el correo un escalofrío recorrió mi cuerpo. Miré mi muñeca sin pulsera y sentí una profunda vergüenza. Desde entonces no me he vuelto a quitar la pulsera. No porque piense que si me la quito matarán a otro de mis amigos del barrio, sino porque comprendí que la solidaridad no es para ponérmela a ratos. El brazalete ya

no es un signo para los otros. Es un mensaje permanente para mí mismo. No puedo usar una solidaridad de quita y pon.

Pienso que algo similar son los valores que abrazamos en el movimiento Fe y Alegría. Tienen que ser valores de jornada completa, permeando no sólo nuestro discurso, sino también y especialmente nuestro accionar. De ellos se desprende el estilo de gestión que debe ser nuestra señal de identidad.

El primero es la participación. Recuerdo una escuela a la que llegó una directora nueva. Al poco tiempo la encontré en una reunión y me dijo:

- A mí me habían dicho que en las escuelas de Fe y Alegría había un estilo muy participativo, pero yo he descubierto que no es verdad.

Yo me quedé esperando que continuara su explicación.

- La semana pasada envié una nota a todos los padres de familia diciendo que necesitaba su colaboración para pintar el sábado. No se apareció ninguno.

Yo entonces me atreví a preguntarle:

- Y usted preguntó antes cuál creían ellos que era la necesidad más urgente de la escuela ? ¿Decidió con ellos el día para pintar?

Nada de esto había pasado siquiera por su imaginación.

Partimos de una cultura poco participativa. Tenemos sistemas de organización social fuertemente autoritarios. Estamos aún en transición hacia la modernidad en la que la revalorización del sujeto ha dado origen a los sistemas democráticos y a la conciencia de los derechos individuales y sociales. Nuestros sistemas de organización social están aún fundados en el respeto a la autoridad y el reconocimiento de escalas sociales. Aún tendemos a resolver nuestros conflictos por la fuerza. Con frecuencia nuestras políticas sociales están fundadas en concepciones paternalistas que reflejan una visión del pobre como inferior y que facilitan el desarrollo de actitudes políticas clientelares. Ante el crecimiento de la violencia urbana y la delincuencia, aún la mayoría de nuestros países responden con la creación de sistemas de seguridad ciudadana basados en el aumento de la vigilancia y represión de los sectores populares, considerados nidos de delincuencias más que en programas preventivos de recuperación de los derechos ciudadanos de los pobres en total equidad.

Esta cultura se reproduce dentro del hogar en las dificultades de comunicación y en el frecuente recurso a la violencia y el autoritarismo como principio de orden.

Las reacciones culturales ante esos sistemas tienden a reproducir los patrones de fuerza y autoritarismo de signo contrario o a fomentar las actitudes individualistas, de afirmación del yo por la negación de pertenencias y responsabilidades.

Con frecuencia la cultura de la modernidad entra por las aspiraciones de consumo fomentadas por el impacto de los medios masivos, desarrollando el énfasis individual sobre la conciencia de sujeto social. Las culturas de la modernidad lejos de renunciar a la fuerza han creado sistemas democráticos excluyentes, que por las desigualdades económicas de América Latina encuentran más fácil el camino de la imposición.

Esta era del conocimiento y la comunicación, caracterizada por el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, resulta en una creciente incomunicación entre géneros, generaciones, clases, etnias, países, que está en la raíz del crecimiento de la violencia familiar y urbana, y de las justificaciones de sistemas de fuerza y violencia internacional.

Ante esta realidad tenemos el reto de crear una cultura de la participación en nuestra gestión del movimiento internacional, facilitando la participación de los países pobres y de las poblaciones excluidas. A lo interno de nuestro sistema escolar y de gestión tenemos que superar las actitudes paternalistas o autoritarias para sustituirlas por estructuras que fomenten el diálogo y la participación. Debemos desde nuestras estructuras de gestión incentivar el trabajo de equipo y procurar la capacitación para ello. Esta tendencia debe reflejarse en la manera de estructurar nuestros organigramas y en los estilos de liderazgo que impulsamos.

Los sistemas autoritarios e individualistas pueden dar la impresión de mayor eficacia. Las cosas se hacen pronto. Pero generalmente lo hacen a costa de la eficiencia. Las cosas se hacen mal, porque aunque produzcan resultados rápidos y a bajo costo, no son los resultados a que aspiramos cuando hablamos de provocar la transformación social hacia un mundo de equidad, participación y solidaridad.

La participación se fomenta también cuando descentralizamos el poder. Este dinamismo tiene que nacer de la valoración de toda persona humana, que justifica que depositemos la confianza en sus capacidades y le demos la oportunidad de crecer y hacerse sujeto responsable. Esto no se compagina con la permisividad que fomenta la ineficiencia. Por el contrario, requiere desafiar las capacidades de cada persona y su integración en el cuerpo.

Por eso para incentivar la participación hay que trabajar la autoestima de todos los participantes y la identidad colectiva. Estas serán funciones claves de un nuevo estilo de liderazgo.

La participación que se busca está ordenada a lograr los objetivos que nos proponemos. Por eso supone una planificación participada que ha sido apropiada por todos los involucrados. Como cuerpo debemos tener claro a dónde vamos de forma que la participación se construya como construcción colectiva del camino, pero siempre en función de lo que buscamos. Lo contrario sería fomentar el caos y la ineficiencia.

La comunicación es un elemento fundamental para articular el colectivo como un cuerpo. Ella permite mantener la identidad, refrescar continuamente las metas y mantener el constante intercambio de ideas que fomenta la creatividad.

El Padre Vélaz, S.J., defendió con fuerza el principio de autonomía funcional. El reconocimiento del valor y capacidad de cada persona, que es un principio pedagógico fundamental de Fe y Alegría, se da también en el ejercicio de la gestión. Y no es un principio únicamente individual. Pasa por el reconocimiento de los colectivos en su capacidad de autogestionar su historia.

No es abandonar a cada quien a que se las arregle como pueda. Es trabajar por comunicar una identidad que nace de una mística de los ojos abiertos, que sueña a partir de un análisis de la realidad certero y comprometido con los pobres. Que se mueve orientado por una planificación que ha definido claramente las metas y los caminos. Pero reconociendo las capacidades de personas y colectivos para andar por sus propios pies, para definir sus identidades dentro de la identidad del cuerpo, de forma que la fortaleza de la identidad de Fe y Alegría no anule la riqueza que aporta la diversidad de grupos y personas que la formamos.

Otro principio de nuestra gestión tiene que ser la transparencia. Es una importante responsabilidad social de un movimiento que pretende educar para una sociedad mejor. Tenemos que comenzar por el ejemplo.

Vivimos en un mundo marcado por la corrupción administrativa. Estamos involucrados en reclamos para que se invierta más y mejor en educación. Para que este dinero se administre con pulcritud de forma que pueda rendir los efectos a los que está destinado.

Somos testigos de esfuerzos por transparencia y participación en las finanzas públicas. Los presupuestos participativos han sido un avance en esta dirección. Pero nosotros debemos ser los primeros en dar el ejemplo. Debemos publicar nuestras finanzas. Debemos transparentar los procesos de toma de decisiones.

Nuestra gestión no debe moverse entre secretos y puertas cerradas. Nuestras intenciones deben ser explicitadas. Debemos tener las reglas del juego claramente establecidas. Todos deben tener acceso a la información. Porque trabajamos en el ámbito del bien público tenemos mayor responsabilidad de transparentar nuestra acción.

La transparencia será un buen incentivo para la austeridad. Al hacer un compromiso por los más pobres; al vivir fundamentalmente de dineros públicos y de donaciones para los pobres; tenemos especial exigencia de un estilo austero de gestión. Nuestras instalaciones, actividades, estilos de vida no pueden dejarse tentar por la costumbre muchas veces instalada en nuestros medios de ceder al estilo fastuoso y consumista. Tenemos que ser austeros y parecerlo.

Esto no quiere decir tacañería, sobre todo a la hora de definir condiciones de trabajo. Tenemos que facilitar los medios para un trabajo eficiente, pero estar siempre alerta que esto no nos lleve a justificar lujos innecesarios. Siempre la prioridad de nuestros presupuestos tiene que ser la inversión que beneficia directamente al pobre.

Esto significa que tenemos que trabajar la ética de un movimiento como el nuestro con todas las personas que se ocupan de la gestión. Desde una reflexión sobre la ética del desarrollo hasta la reflexión sobre el origen y uso de nuestros fondos.

Tenemos que cuidar la forma en que construimos los presupuestos de nuestros proyectos, la forma en que los ejecutamos y la pulcritud con que damos cuentas. No podemos justificar entre nosotros el uso privado de bienes institucionales, el despilfarro innecesario o el descuido de la administración de bienes que son de pobres cuya sobrevivencia está en peligro, la falta de claridad en la rendición de cuentas, el desvío de fondos para gastos diferentes de los fines de la donación con la excusa de que en el fondo lo que queremos es hacer el bien.

Todos partimos de un compromiso de vida y una intención honesta. Pero todos somos débiles ante la tentación. Necesitamos que la ética de nuestra intervención se reflexione explícitamente con nuestro personal.

Un tercer principio que quisiera destacar para nuestra gestión revela mis raíces ignacianas. La lógica del magis (más) en la espiritualidad ignaciana nace de la conciencia de lo grande que tenemos entre manos. Sentirnos responsables de la historia como proyecto de Dios. Sentir que el Reino, el proyecto de Dios sobre el mundo, ha sido puesto en nuestras manos. Y en la parte que me toca gestionar, pequeña o grande que sea, estoy apostando la credibilidad, la viabilidad del proyecto de Dios.

Esto tiene que ser para nosotros un incentivo constante para hacerlo cada día mejor. Para no conformarnos con lo de todos los días y repetir lo de siempre. Para sentirnos siempre llamados a la novedad, a ser creativos. Para aprender a convertir cruces en resurrecciones y sacar lo mejor de las situaciones adversas. Para mantenernos en la pregunta constante desde la realidad. Para no sentir miedo ni impotencia sino atrevernos siempre a más.

Muchos conocen que en mi vida personal han tenido mucha influencia mis dos hermanos mayores. Ambos quedaron ciegos de jóvenes. Sin embargo, jamás les escuché decir “yo no puedo hacer eso porque soy ciego”. Nunca dejaron que su discapacidad disminuyera la calidad de la vida que vivieron. Supieron ser creativos y abrir camino desde la oscuridad.

Nosotros tenemos una razón para hacerlo. Nos jugamos el futuro de más de un millón de pobres. Seguirá siendo para mí un ejemplo Juan, un señor con el que compartí amistad en un barrio de Santo Domingo. A pesar de su

discapacidad mental había descubierto una ingeniosa forma de ganarse la vida en una sociedad que lo excluía por ser diferente. Cada lunes se camina varias avenidas de mucho movimiento. Iba recogiendo billetes de lotería tirados en la acera. Y luego revisaba uno a uno en la lista de la lotería. Había descubierto que mucha gente sólo se fijaba si habían ganado los premios grandes. Y él cada lunes encontraba algún billete con un premio menor que había sido botado por un decepcionado jugador. Cambiaba esos billetes, compraba algunos dulces y los vendía en la calle durante el resto de la semana.

Tenemos que ser creativos como Juan; lanzados a inventar nuevos caminos, a aprovechar oportunidades; a soñar rutas nuevas desde donde construir justicia, desde donde hacernos solidarios.

Tenemos que sentirnos retados a hacer cada día más profesional, más efectiva, más creativa nuestra gestión. Pero sobre todo a hacerla más solidaria.

Tenemos que aprender que no buscamos ser los primeros ni los mejores, sino, como dijo el poeta “llegar con todos y a tiempo”, unirnos a cuantos buscan el Reino de Dios, en una historia que tiene muchos rotos.

Empecemos por aprovechar este Congreso para renovar nuestra reflexión, para compartir con sinceridad, para aprender y abrirnos a la novedad, para dejarnos impactar por esta desbordante presencia de voluntades comprometidas con hacer mejor el mundo que nos ha tocado. A no quitarnos nunca esta pulsera que delata nuestra complicidad para crear una nueva sociedad.

GESTIÓN PARTICIPATIVA EN FE Y ALEGRÍA BOLIVIA

Yerko Camacho y Rodrigo Vargas
Fe y Alegría Bolivia

1. INTRODUCCIÓN

La gestión se constituye en un proceso de vital importancia para cualquier organización, institución o empresa, sin discriminar la naturaleza de la misma.

En el entorno educativo, Fe y Alegría comprende la gestión como la base misma del desarrollo educacional, la cual se desenvuelve básicamente a partir de una gestión participativa basada en la equidad, oportunidad, calidad, calidez, inclusión y desde luego la fe.

Una buena gestión constituye la consolidación del conjunto de procesos institucionales, permitiéndonos llevar adelante acciones racionales y creativas, basadas en objetivos determinados que contemplan una serie de recursos materiales, tecnológicos, logísticos y metodológicos, además del valioso capital humano.

Precisamente la dimensión humana, - comprendida como la interacción de saberes, cualidades, actitudes, desempeños y capacidades que hacen a las personas – no debe perderse de vista en ningún momento de la gestión, ya que al restar importancia a la misma nos lleva a incurrir en acciones y procesos mecanicistas y técnicos, que ignoran la naturaleza de las personas, sus expectativas, necesidades, intereses, potencialidades, poniendo en alto riesgo el éxito de la intervención educativa.

Dicho éxito estará dado en la medida en que los procesos clave que conforman la gestión participativa, sean correctamente asumidos y bien encaminados hacia los objetivos principales, la misión y la visión institucionales y sociales.

Estos procesos clave a los que nos referimos se comprenden como: planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación, los cuales deberán ser entendidos y trabajados de forma sinérgica e integral.

Esta sistematización intenta recuperar el estudio, la interiorización, el análisis, la reflexión y la aplicabilidad de los diferentes ámbitos que hacen a una gestión democrática y participativa a partir de algunos fundamentos teóricos reconocidos y seleccionados, experiencias desarrolladas por Fe y Alegría y la vivencia de un proceso iniciado hace muchos años atrás.

En los capítulos siguientes hemos intentado plasmar de alguna manera en primer lugar **un poco de la historia** de los procesos de gestión que Fe y Alegría fue viviendo a lo largo de su trayectoria institucional y presencia en el mundo educativo y de la promoción social.

Posteriormente aterrizamos **en la actualidad** con una descripción de los principales elementos que hacen a la gestión participativa en Fe y Alegría, sus interrelaciones, dificultades, logros, etc. Todo este material se traduce en lo que entendemos en Fe y Alegría por una gestión participativa, la gestión centrada en la persona, los principios y los modos de proceder.

Posteriormente ingresamos al campo de trabajo en equipo, describimos la estructura orgánica global, la que de alguna manera refleja una gestión participativa, para luego describir brevemente los niveles institucionales y los ámbitos en los cuales actúa, vale decir el ámbito político y el ámbito operativo - técnico pedagógico.

Nos parece importante también, describir la estructura orgánica nacional, departamental y de Centros y Unidades Educativas, lo cual nos orienta en la comprensión de las diferentes competencias inherentes a cada nivel institucional y la articulación que existe al interior de los mismos.

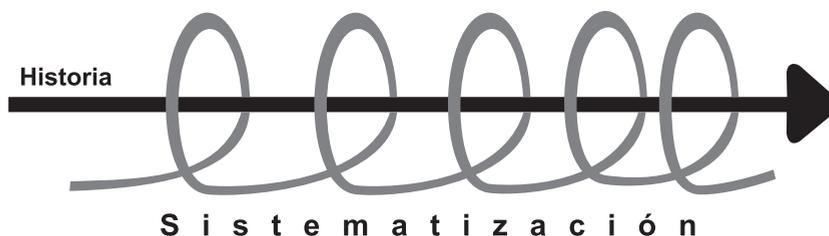
Por último nos detenemos en el manejo de los recursos humanos, aspecto fundamental a la hora de hablar de una gestión participativa y democrática.

La presentación se complementa con la **bibliografía consultada** y los **anexos** correspondientes, los que intentan de alguna manera corroborar la información presentada en capítulos anteriores.

2. METODOLOGÍA

La presente metodología apunta a una sistematización global de la gestión de Fe y Alegría en todos los niveles estructurales en los que nos encontramos¹⁵; sin embargo, también, consideramos que la gestión participativa supone un dinamismo en constante evolución por lo que requiere de un proceso sistematizador contante.

15. Este documento sólo incluirá, como se delimitará después, el nivel de dirección nacional.



2.1 Enfoque de la Sistematización

Frente a tantos enfoques que podríamos tomar, nos inclinamos por el acercamiento a un **Enfoque histórico - dialéctico**: En el que las experiencias hacen parte de una práctica social e histórica general e igualmente dinámica, compleja y contradictoria que pueden ser leídas y comprendidas, de manera dialéctica entendiéndolas como una unidad rica y contradictoria, plena de elementos constitutivos que se hallan en movimiento propio y constante. Estas prácticas están en relación con otras similares en contextos que permite explicarlas¹⁶.

2.2 Principios

Dentro de la sistematización que realizamos tomamos en cuenta cuatro principios que responden a la propuesta del documento “Sistematización de experiencias en Fe y Alegría” que son necesarios para una sistematización educativa. Estos principios, son generales, y pueden servir para orientar el trabajo de sistematización en cada nivel. Es a partir de éstos que vimos que el tema de “gestión participativa” es pertinente.

Significación

“Nada se hará, que no tenga sentido para la Unidad Educativa, Centro u Oficina, esto es, que no responda a una necesidad y a intereses concretos de los estamentos con quienes y para quienes se trabaja. Esto significa que al diseñar el proyecto, es necesario discutir a profundidad qué aspectos de la realidad interesa registrar y por qué, de manera que exista una intencionalidad clara en el acto de sistematización”.

Articulación

“La sistematización, debe dar cuenta de los procesos en el contexto social y cultural en que estos ocurren, es decir, deben proveer información tanto del contexto local (comunitario, barrial, comunal), como del contexto más amplio, ya sea de la ciudad, del país, o de lo que sucede a nivel mundial”.

16. Ver Jara O. “Para sistematizar Experiencias” San José, Alforja, 1994

Historicidad

“Todo hecho educativo tiene una historia de la que se nutre y un proyecto a futuro que lo dinamiza. Por ello, es importante recoger el pasado o los antecedentes que han dado origen a la situación actual, y su orientación a futuro. En el tema educativo, en especial, la perspectiva histórica, aporta una visión muy rica del proceso, en la cual se puede apreciar, por ejemplo, las dinámicas de los procesos y el efecto de las acciones”.

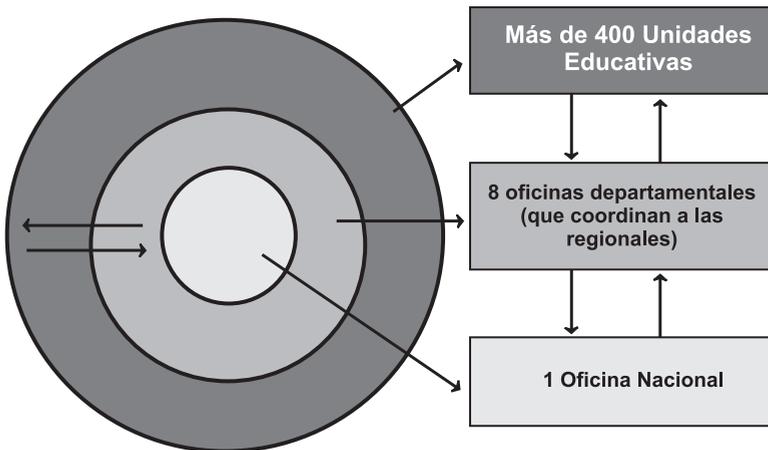
Globalidad

Es necesario considerar las perspectivas económicas, políticas, sociales,... con el fin de dar cuenta de una visión global de la realidad¹⁷. Situamos nuestra sistematización desde la historia para entender algunos aspectos, en nuestro caso o tema, estructurales de gestión.

Al visualizar la globalidad de la realidad en la cual se desenvuelve la experiencia, se podrán comprender así los límites y posibilidades que enmarcaron a la misma.

2.3 Niveles de sistematización en Fe y Alegría

FyA coordina y trabaja institucionalmente en tres niveles: 1) Unidades Educativas, 2) Oficinas Regionales y Departamentales, 3) Oficina Nacional.



Los tres niveles trabajan de forma coordinada e interactiva. Por la propia dinámica institucional el nivel uno y dos son más de tipo operativo y el nivel tres más de tipo estratégico. Por lo tanto el acontecer educativo es peculiar y propio en cada nivel.

17. Ver capítulo Contexto pag.6

2.4 ¿Qué debe sistematizar cada nivel en Fe y Alegría?

En el nivel uno las prácticas educativas, especialmente las de aula e innovadoras, las experiencias de Consejo Mixto (consejo conformado por los representantes de los estamentos de educadores, educandos y padres/madres de familia) y todas aquellas situaciones de las que se pueda aprender.

En los niveles dos y tres las experiencias de Dirección Nacional, Departamental y Regional, las experiencias de Coordinación de Servicios Educativos, las experiencias de Áreas de intervención educativa, las experiencias de Líneas institucionales, las experiencias de Propuesta y/o Proyecto, las experiencias de Planificación, Comunicación y Administración, y todas aquellas situaciones de las que se pueda aprender.

Tanto en cuanto FyA sea capaz de sistematizar sus experiencias en los distintos niveles propuestos, su trabajo será más eficaz y concreto, podrá proyectarse al futuro con un sinérgico servicio, más efectivo y transformador.

2.5 Alcances teóricos

Los alcances teóricos de la sistematización tienen muchos beneficios. Para el presente documento identificamos 3 tiempos que tienen distintos beneficios para la institución:

Beneficio a corto plazo, reconocer nuestra historia como un cuerpo en desarrollo. Eliminar el prejuicio de premura en actividades que debemos responder a proyectos en marcha y lograr la reflexión de nuestra gestión.

El beneficio a mediano plazo es mejorar la capacidad de participación en los distintos niveles de dirección.

A largo plazo, podríamos tener el panorama más claro en Fe y Alegría y reflexionar políticas acordes con la realidad; saber con más precisión lo que necesitamos a nivel Bolivia.

2.6 Delimitación temporal y espacial

Estamos claros que hablar de una historia sistemática de nuestra gestión institucional de 42 años en Bolivia es casi imposible realizar¹⁸. Nuestra sistematización tiene una delimitación clara de 2 momentos claves de por lo menos unos 15 años de historia:

El primer momento sería la estructura que se transfirió al actual Director Nacional, P. Enrique Oizumi.

18. A lo más, sólo podríamos nombrar y clasificar por años nuestra acción en Bolivia: 1966 Nacemos en Bolivia. 1967-1972 Etapa de Expansión. 1972-1977 Etapa de Profundización. 1977 Etapa del Marco de Referencia. 1980-1982 Etapa de Silencio. 1983-1990 Etapa de apertura e Investigación.

El segundo momento la estructura actual de Fe y Alegría con el punto de partida la implementación de la planificación estratégica.

También limitamos el presente trabajo a la mirada estructural desde la dirección nacional; hubiésemos querido que sea mucho más participativo. Sin embargo, en nuestras reuniones de trabajo, nos dimos cuenta que el documento siempre estará inconcluso y en crecimiento, en tanto vayamos enriqueciendo con las demás miradas de la institución.

Intentamos reflejar la estructura desde la Dirección nacional, direcciones departamentales, propuestas educativas desconcentradas, fundación Fe y Alegría. No profundizamos en la estructura organizacional de las 400 unidades educativas ni tampoco de nuestra mirada hacia la Federación.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Educación Popular

Al Definirse Fe y Alegría como un movimiento de Educación Popular, esta optando por un proceso de continua transformación; ser movimiento de educación popular implica una permanente desestabilización creativa, la relectura continua de la realidad desde los intereses de los pobres y de los excluidos, en una actitud de comprobada búsqueda, con grandes dosis de audacia, de inconformidad, de autocrítica sincera y constante, de modo de superar las incoherencias y adecuar las prácticas a las exigencias y retos que plantea la realidad siempre cambiante y el empobrecimiento y exclusión crecientes de las mayorías. En Fe y Alegría asumimos la Educación Popular como una propuesta ética, política y pedagógica para transformar la actual sociedad.

El punto de partida de la educación Popular es el convencimiento de que la actual sociedad necesita ser transformada. De ahí que la educación popular plantea una opción ética: la transformación de la sociedad y la opción ética es desde y con los excluidos, los empobrecidos; es por eso que la pedagogía se dirige a dotarlos de un pensamiento y un conocimiento crítico alternativo, que les confiere el poder para ser sujetos de esa transformación.

Cabe destacar que la igualdad debe traducirse en participación real y efectiva. La igualdad es un punto de partida y de llegada: porque afirmamos la igualdad esencial para todos los seres humanos, trabajamos por una sociedad sin excluidos, que permita a todos y cada uno aportar desde sus diferencias. La opción por los pobres y excluidos se traduce en una lucha tenaz y perseverante contra la pobreza y la exclusión y contra las causas históricas y estructurales que las causan y mantienen.¹⁹

19. Retos de la educación popular n° 3 año 2002

Cultura popular y comunidad: los marginados y excluidos cuentan con una visión del mundo original, capaz de aportar a los procesos de transformación social. Fe y alegría se compromete a valorar la cultura popular para que los pobres y excluidos adquieran conciencia de su identidad y puedan articular sus exigencias en el debate público.²⁰

3.2 Gestión Participativa

Fe y Alegría Bolivia, entiende por gestión a todos los elementos que hacen a la administración de la institución, en otras palabras comprendemos por gestión al conjunto de competencias que permiten que las cosas que uno quiere que ocurran puedan efectivamente ocurrir. Dichas competencias se refieren a:

- Saber
- Saber hacer
- Poder hacer
- Hacer

Analicemos brevemente cada una de ellas:

Saber- entendemos por saber a los conocimientos, información, formación, preparación, experiencia y otros procesos que permitan ir desarrollando y ampliando todos los conocimientos pertinentes.

Saber hacer- Sin habilidades procedimentales el “saber” queda reducido a simple almacenamiento y eventual repetición oral de conocimientos. Entendemos por saber hacer el conocer las maneras y mecanismos de acción mas apropiados.

Poder hacer- Se refiere a la capacidad de acción propiamente. De nada nos sirven las buenas intenciones, el conocimiento del tema y de los mecanismos de acción si no tenemos la capacidad fundamental y las posibilidades de llevar todo eso a la práctica.

Hacer- Es este el punto donde se discrimina una gestión eficaz de una que no lo es. Si analizamos las competencias de gestión de manera procesual, notaremos que el hacer esta precedido por otras y no es precisamente la primera de ellas. Esto se explica perfectamente al comprender que la gestión se trata de un conjunto de acciones que tendrán éxito siempre y cuando se haya trabajado en los elementos previos.

Cuando hablamos de gestión participativa en Fe y Alegría nos referimos a un esfuerzo por asumir e impregnar con los principios de la misma, las siguientes etapas de gestión:

20. Calidad de la educación popular n°5 año 2004

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección y Liderazgo
4. Seguimiento y Monitoreo
5. Evaluación

Si pretendemos dar una mirada global a todos los niveles institucionales, podremos determinar que dichas etapas de gestión presentan diversos matices, pero todas ellas forman parte de la dinámica de trabajo.

Si bien estas etapas no son necesariamente aisladas unas de otras y pueden darse de forma simultánea en algunos casos, debemos destacar que uno de los elementos fundamentales de articulación en la gestión de Fe y Alegría es la comunicación interna y coordinación constante que permite un proceso mucho más fluido.

De igual forma, la organización flexible pero bien definida en todos los niveles y de forma global, principalmente a partir de los consejos consultivos y de similar naturaleza, (tal y como muestran organigramas y demás gráficos organizativos) facilita dicha articulación en nuestro proceso de gestión participativa.

3.3 ¿Que entendemos por participación en Fe y Alegría Bolivia?

Desde nuestro ideario, desde nuestro proyecto por una sociedad justa a través de una educación popular, asumimos el proceso de participación, sus principios, valores, relaciones, cauces, dificultades y tensiones, para integrarlo como elemento dinamizador al interior de nuestros procesos educativos y para vincularnos a los proyectos liberadores de las comunidades populares.

La participación se sustenta en los siguientes principios **generales**: el derecho inalienable de todo ser humano a ser sujeto de su propia historia en relación a los demás; el derecho frecuentemente negado u obstaculizado a las diversas clases sociales marginadas y empobrecidas de defender y luchar por sus intereses;

En Fe y Alegría la participación tiene sustento, además, en los siguientes principios específicos: el compromiso de superar la actual sociedad con estructuras impuestas que excluyen y precinden de la verdadera participación popular²¹.

Participar supone colaborar con los demás para la consecución de objetivos y metas comunes, compartiendo la visión, misión, principios y políticas institucionales, así como la toma de decisiones en equipo.

21. Retos de la Educación Popular 2002

Cuando hablamos de participar también hacemos referencia al compromiso crítico, analítico, reflexivo y constructivo de los miembros de la institución, asumiendo la misma como una tarea colectiva.

Afirmamos que sólo se puede vivenciar estos elementos cuando el participante ha logrado interiorizar los mismos a su dinámica cotidiana de trabajo. De esta manera se convierte en agente motivador de una comunidad que asume e incorpora paulatinamente principios y estructuras equitativas y democráticas.

Con ello nos referimos a desarrollar y asumir valores fundamentales en la gestión participativa, tales como la aceptación de las decisiones mayoritarias, el respeto a opiniones contrarias o divergentes a las propias, capacidad de escucha y dialogo compartido, negociación, habilidad para respetar y asumir la representatividad de las personas democráticamente elegidas, buen nivel de asertividad, entre otros.

3.4 Modelo participativo: Enfoque centrado en la persona

El centro de toda acción formativa y social es la persona considerada en su integralidad. La acción educativa aspira a formar seres humanos que puedan vivir en plenitud, realizándose como individuos y como seres comunitarios.

De igual manera entendemos que Fe y Alegría se debe a las personas para quienes trabaja; este trabajo necesariamente debe partir de una reflexión sobre el ser, sobre la identidad que hace a Fe y Alegría; recordemos el ideario: Fe y Alegría es un movimiento de educación popular que, nacido e impulsado por la vivencia de la Fe cristiana, frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna.

Fe y Alegría hace una opción por los pobres y, en coherencia con ella, escoge los sectores mas necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social; desde allí, dirige a la sociedad en general su reclamo constante en búsqueda de un mundo más humano.

4. CONTEXTO

Para entender un poco la división de las dos etapas mencionadas anteriormente, es necesario que contextualicemos, al menos en un bosquejo, los hechos importantes que al parecer generaron un cambio en la estructura de nuestra organización. También cabe recalcar que como es una sistematización de la gestión de Fe y alegría a nivel Bolivia, debimos girar la mirada a hechos que sobrepasan el diario vivir de las unidades educativas y/o de regiones específicas del país; miramos sucesos que tienen una influencia a nivel nacional si nperder de vista en lagún momento lo particualr. Es por eso que nos remitimos, sobretodo y básicamente a políticas educativas y económicas.

4.1 Factor educativo - económico

Al parecer un momento clave para nosotros en el tema de Gestión participativa y liderazgo compartido es un primer encuentro con Jorge Cela en Santo Domingo (1996) que nos inspiró a realizar un proyecto de fortalecimiento institucional bajo financiamiento de Avina²².

4.2 Factor Educativo – político

La ley 1565 de Reforma Educativa promulgada el año 1994 donde se contempla un nuevo reglamento que otorgaba a los padres de familia de la comunidad educativa un rol fiscalizador a las acciones de la Unidad Educativa. Esta nueva ley, más allá de un proceso de cambio en la educación boliviana, tuvo rasgos políticos.²³

Sin embargo, tomando en cuenta sólo el aspecto educativo de la Reforma Educativa tuvimos una posición marginal por el simple motivo que la ley no contemplaba, y peor aún tipologizaba, ciertas necesidades de la población que como institución veíamos que eran necesarias tomarlas en cuenta y atenderlas²⁴.

Un factor importante, y en realidad desde donde se entiende nuestro camino de estructura actual, es la búsqueda de autonomías a todo nivel y con la ley de descentralización y Participación Popular 1994.²⁵

22. De ese proyecto es que nos animamos a realizar la planificación estratégica y una reorganización estructural que se notará cuando hablamos del modelo anterior y actual de Fe y Alegría Bolivia.

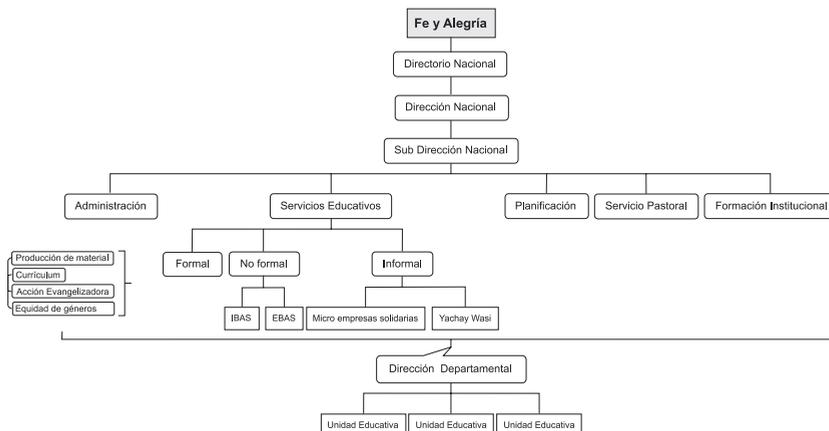
23. Para nosotros fue un cambio de rol de los Padres y Madres de Familia (PMF) de nuestras Unidades; si bien teníamos un consejo mixto que incluía a los PMF, no se contemplaba un rol fiscalizador a la dirección personal docente y administrativo. Ahora, muchas de las negociaciones de las departamentales pasan por estas nuevas juntas escolares.

24. La ley contemplaba la tipología de educación formal y alternativa, cuando nosotros veíamos que se debía tomar en cuenta educación especial, técnica, Desescolarizada.

25. Desde esa óptica estatal y para-estatal es que la estructura que vamos desarrollando es la descentralización de algunas propuestas educativas.

5. ANTERIOR ESTRUCTURA

5.1 Estructura orgánica global



La estructura anterior respondía a un volumen de 400 Unidades Educativas que no tenían una oferta educativa muy diferenciada como se ve en la estructura actual²⁶. La estructura era piramidal sin embargo la comunicación era mucho más fluida a pesar de tener el número de unidades mencionado.

En la llegada de Enrique manejábamos un par de proyectos educativos a nivel nacional, ahora se manejan alrededor de 70 proyectos en ejecución.

5.2 Directorio

El Directorio Nacional era elegido por invitación directa del Provincial de la Compañía de Jesús. Los criterios de selección se desconocen y podían ser personas que estaban dentro de la institución como externos.

26. A saber, y como se ve en la estructura, existía la educación formal (unidades educativas “normales”), no formal (Unidades educativas que contemplaban la enseñanza técnica) e Informal (que contemplaba toda la propuesta “Yachay Wasi)



5.3 Dirección Nacional

El Director Nacional siempre fue elegido y designado por el Provincial de la Compañía de Jesús y hasta ahora, con la estructura actual, ha sido un Jesuita.

El puesto de subdirección nacional en un momento anterior al que estamos presentando no existía. Éste fue creado a partir de la unión de Fe y Alegría y ARFA²⁷ donde el director de la segunda pasaba a ser subdirector de la primera.

Administración tenía dos tareas principales, la administración de los fondos y la procuración de fondos²⁸. Planificación se encargaba de la formulación de proyectos a las financiadoras externas.

5.4 Dirección Departamental



27. Acción Rural Fe y Alegría tenía a las Yachay Wasis (propuesta educativa Casas del Saber) de Chuquisaca. Por lo tanto, luego de la unión de ambas instituciones no sólo el director pasó a ser miembro de Fe y Alegría sino toda la propuesta educativa pasó a ser parte de Educación Informal.

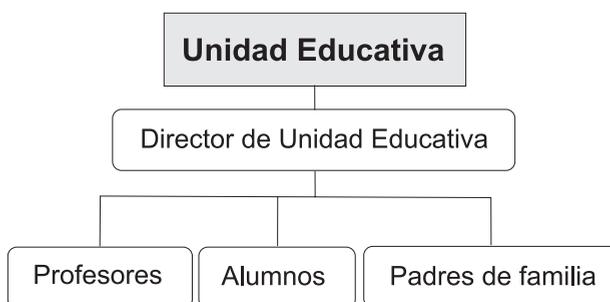
28. Que luego se verá, con la estructura actual, la tarea de procuración de fondos pasa exclusivamente a la Fundación Fe y Alegría.

Existía un Director Departamental que tenía a su cargo dos equipos:

Equipo técnico pedagógico donde existían los responsables de la mayoría de propuestas educativas²⁹

Y Administración que veía temas de los recursos económicos y tenía a su cargo el equipo de apoyo (limpieza, portería,...)

5.5 Unidades Educativas



El Director de cada Unidad Educativa era nombrado por el Director Departamental en coordinación con el Director Distrital y un representante de la Comisión Episcopal de Educación (CEE).³⁰

En las Unidades Educativas no contemplaban una relación más estrecha entre ellas a pesar que podían funcionar dos (y hasta tres) unidades educativas en un mismo establecimiento.³¹

6. ESTRUCTURA ACTUAL

Visión

Entendemos por visión a la mirada deseable del futuro, plantea un reto audaz y

29. A pesar que en el organigrama de la estructura nacional, pusimos el cargo para el área de No formal (educación técnica), era nominal; entonces, en la estructura de las departamentales, tampoco existía tal. cargo ni siquiera nominalmente como lo contemplaba la nacional. Por lo tanto IBAS, Ebas,... estaban totalmente desarticulados (cada uno iba por su lado) hasta el año 2000.

30. El nombramiento del director estaba a cargo de esas tres personas por el convenio que tiene la iglesia católica, Fe y Alegría con el Estado. Por lo

31. Ver las relaciones actuales de consejos y equipos de unidades educativas en pág. 44

una breve descripción de cómo se va alcanzar dicho reto. Se basa en principios, valores e ideales compartidos. Nuestra visión institucional orienta todas las acciones encaminadas hacia la realización de la situación ideal, respondiendo a la pregunta: ¿hacia donde se orienta la institución? Así mismo nuestra visión orienta el sentido que tiene la organización y recoge los valores fundamentales sobre los que se basan las prácticas cotidianas internas.

De esta manera construimos nuestra visión: “contribuir a la transformación y construcción de una sociedad inclusiva, democrática, participativa, intercultural, equitativa y solidaria inspirada en la Fe y en la Justicia, promoviendo la educación para todos, que mejore la calidad de vida de los sectores sociales excluidos”.

Misión

Para nosotros la misión es la razón de ser de la institución. Refleja el ideal de las personas para realizar el trabajo. No solo describe el producto y servicio que se ofrece ni el objetivo, sino que refleja el alma de la institución.

Es decir, propone el rol que la institución debe jugar en el contexto social en el que esta inscrita, como ante la sociedad en su conjunto. En ese sentido la misión institucional especifica las actividades que desarrollan la organización y la dirección de futuro que tomará

Nuestra misión intenta responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito fundamental? ¿Cómo se logra este propósito? ¿Para quién y con quién se realiza dicho propósito?

Recordemos la misión de Fe y Alegría Bolivia: “Somos un Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social, perteneciente a la Iglesia Católica, intercongregacional y laical, dirigido por la Compañía de Jesús. Nuestro movimiento involucra a personas solidarias, críticas y comprometidas con la visión institucional, articulando su acción con instituciones y organizaciones locales, departamentales, nacionales e internacionales.

Respondemos a las demandas sociales, culturales, científicas, tecnológicas del contexto y de la época, concibiendo y construyendo participativamente servicios educativos públicos de calidad que se constituyan en propuestas educativas para el país.

Dirigimos nuestros servicios educativos a los sectores excluidos por aspectos económicos, sociales, políticos, étnico – culturales, de género, generacionales, de necesidades educativas especiales, geográficos y territoriales para potenciar su desarrollo personal y su participación social, fortaleciendo comunidades educativas promotoras de la transformación y construcción de una nueva sociedad: inclusiva, democrática participativa, intercultural y equitativa, inspirada en la Fe y en la Justicia.

Tanto la visión como la misión se concretan en objetivos estratégicos, a

continuación enunciamos los mismos:

Objetivos estratégicos

La planificación estratégica 2006 – 2010 enuncia cuatro objetivos estratégicos, los cuales orientan el accionar del quinquenio:

Educación en valores: promover y potenciar una educación en valores, inspirados en el evangelio, que fortalezca en los participantes la vivencia de los mismos para construir una sociedad justa, democrática, participativa, inclusiva, solidaria y equitativa.

Educación de calidad: Contribuir, desde la educación popular, a mejorar la calidad de la educación pública, a través de propuestas educativas que respondan a las necesidades de los sectores sociales excluidos, ampliando sus oportunidades individuales y sociales.

Gestión participativa y desconcentrada: Impulsar una gestión institucional participativa y desconcentrada que permita desarrollar nuestros servicios educativos, en constante diálogo con el entorno, buscando la sostenibilidad de los mismos.

Influir en Políticas Públicas: influir en la construcción e implementación de políticas públicas nacionales y locales, generando propuestas educativas innovadoras, buscando su reconocimiento ante instancias decisorias, realizando alianzas con actores sociales estratégicos y promoviendo el respaldo de diversos sectores sociales.

De estos cuatro objetivos estratégicos, el tercero explicita la opción clara de Fe y Alegría Bolivia de asumir una gestión participativa y desconcentrada.

6.1 Principios de Fe y Alegría

Igualdad

Fe y Alegría entiende la igualdad como una manifestación explícita del accionar educativo. Es esencial lograr que la más alta proporción posible de destinatarios acceda a la oferta educativa, permanezca hasta el final del trayecto previsto y egrese habiendo alcanzado los objetivos de aprendizaje establecidos.

Para que esto se de, Fe y Alegría garantiza una gestión basada en la igualdad de oportunidades para todos sus participantes, dejando de lado cuestiones raciales, lingüísticas, de credo, entre otras.

Democracia – corresponsabilidad

La opción por los más pobres, cuya debilidad se ha agudizado, nos exige una mayor lealtad en la búsqueda de caminos para que el don de la vida les sea accesible en mayor calidad. En fe y Alegría entendemos que la genuina democracia solo es posible en el marco de la justicia social, pues el primer requisito de la democracia es asegurar la vida y el bienestar de todos. No

podemos aceptar el aumento de la riqueza material Acosta de la riqueza humana. No basta el crecimiento material, ni aun si resulta “sustentable”, si no lleva a la calidad humana de todos.

La esencia del desarrollo debe consistir en que todos los seres humanos vivamos mejor y corresponsablemente.

Libertad

Entendemos por libertad la capacidad de cada uno de nosotros de ser uno mismo.

Una educación integral implica la formación del espíritu, el crecimiento de la vida interior. La pedagogía liberadora se traduce hoy en una pedagogía de la solidaridad y del testimonio.

El sentido de la vida, la cultura de vida, latente de manera indeclinable en nuestro pueblo

El sentido de la persona y de su dignidad. Los valores de la acogida, de solidaridad y de comunidad, manifestados de tan diferentes formas sobre todo en los medios populares.

El sentido innato de justicia y el espíritu siempre despierto de lucha y de organización, frente a tantas fuerzas de dominación.

Clima institucional

Es lo que enmarca la dinámica institucional en Fe y Alegría; un clima institucional que favorece la comunicación, la confianza y el respeto a las diferencias, reconociendo la complementariedad como una transversal en todo el accionar de la gestión.

6.2 Modos de proceder

Ético: se constituye en el eje fundamental de la gestión participativa en Fe y Alegría Bolivia; Entendemos lo ético desde las comunidades de vida, desde las comunidades educativas, con participación, en condiciones de dialogo, trabajo y aprendizaje compartido, con tolerancia, respeto, honestidad y responsabilidad.

Explicitando de manera clara y contundente el consenso, el trabajo en armonía; asumiendo en todo el que hacer institucional la complementariedad – interdisciplinariedad reconociendo las capacidades del otro.

Comunidades educativas en las que se aprenden los valores porque se viven, porque se participa, se construyen cooperativamente alternativas a los problemas individuales y sociales, se fomenta la iniciativa, se toleran las diferencias, se integran las diferentes visiones y propuestas, se respira un aire que alimenta la honestidad, la gratitud, el servicio, la cooperación, la solidaridad.

Un aspecto fundamental del modo de proceder ético es una franca y abierta comunicación entre los integrantes de la Institución en sus diferentes niveles

de intervención: nacional, departamental, regional, de centros y unidades educativas.

6.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo en Fe y Alegría se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Visualizar objetivos comunes.
- Creatividad continua en búsqueda de nuevos caminos en fidelidad a los principios inspiradores del movimiento.
- Espíritu de participación de la comunidad en la creación y funcionamiento de los centros y proyectos y solidaridad de los mismos en la vida y problemas locales.
- Manifestaciones de la Fe en compromisos reales por la justicia.
- Defensa de la justicia educativa como una manifestación concreta de la justicia estructural.
- Crecimiento continuo, tanto cualitativo como cuantitativo, con espíritu de audacia emprendedora.
- Multiplicación y selección de recursos humanos y materiales de todo género y su debido aprovechamiento con austeridad y eficiencia para una educación de calidad.
- Un elemento fundamental en el trabajo en equipo es la motivación, aspecto que se desarrollará en más detalle en el capítulo de recursos humanos.

7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

7.1 Estructura orgánica nacional

El trabajo de las diferentes Unidades y Departamentos se encuentra articulado por la Dirección General.

Unidad Nacional de Servicios Educativos

El trabajo educativo de Fe y Alegría se realiza en cuatro grandes áreas articuladas entre si:

Educación Formal: Desarrolla sus acciones dentro de la estructura del Sistema Educativo Regular.

Educación Especial: Responde a necesidades educativas especiales de educandos con y sin discapacidad.

Educación Técnica: Brinda Formación para la Producción en ramas técnicas respondiendo a la demanda laboral

Educación Desescolarizada: Promueve la formación, capacitación y organización de comunidades y grupos sociales excluidos.

Líneas transversales:

De forma transversal a las áreas educativas, Fe y Alegría trabaja con las siguientes líneas:

Acción Evangelizadora: Incentiva la vivencia de valores inspirados en la fe y la justicia social. Busca impregnar con la espiritualidad todas las acciones cotidianas de los miembros de Fe y Alegría como testimonio de vida y entrega por los demás.

Informática Educativa: Promueve el acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos educativos. Proporciona instrumentos, recursos y medios para el proceso enseñanza aprendizaje, de forma motivante.

Formación: Garantiza la constante formación de los recursos humanos: educadores, técnicos pedagógicos, directivos y administrativos, para optimizar el desempeño y calidad del trabajo realizado. Prioriza programas de Formación Permanente destinados a educadores/as.

Unidad Nacional de Administración y Finanzas

En la lógica de que la educación que ofrece Fe y Alegría es de carácter público, el estado Boliviano asume el pago de los salarios de los maestros en la mayoría de las propuestas educativas.

El que hacer de administración y finanzas en Fe y Alegría se planifica y ejecuta desde la Unidad Nacional respectiva articulando acciones en todo el país mediante administradores en cada oficina departamental.

La finalidad principal de esta unidad se traduce, en garantizar desde el ámbito económico, la consecución de resultados esperados en las propuestas educativas y la sostenibilidad financiera institucional.

Unidad Nacional de Proyectos e Investigación

Fe y Alegría diseña, formula e implementa proyectos educativos y de promoción social.

Los proyectos se constituyen en un medio fundamental para Fe y Alegría en su cometido de brindar oportunidades educativas a los sectores marginados.

Los proyectos son medios para viabilizar los servicios educativos institucionales e incidir en la mejora de la calidad e incremento de su cobertura.

Los proyectos en Fe y Alegría son la búsqueda de una solución inteligente e innovadora a los planteamientos de las propuestas educativas que tienden a resolver una necesidad, enmarcada en la mejora de la calidad y la promoción social de nuestros servicios.

A partir del 2006 se incorpora también el componente investigativo con mayor relevancia con el fin de contar con información actualizada del estado de situación de los servicios y de las necesidades del contexto.

Fe y Alegría busca crear oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los más necesitados a través de la educación para incidir en la organización producción y promoción social. Es por eso que la investigación aborda la complejidad de la realidad socio-educativa en la que nos insertamos para recuperar el ciclo de proyectos en forma integral. Las investigaciones en fe y Alegría por tanto son:

- Alimentadoras de instancias decisorias en los procesos de gestión de las propuestas y de los proyectos.
- Generadoras de aprendizajes útiles con miras a nuevos proyectos y acciones institucionales.
- Una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su reconstrucción descubren la experiencia de los participantes, los factores que intervinieron en la misma y su relación entre sí.

Desde el 2006, las investigaciones desde la Unidad Nacional de Proyectos e Investigación responden al siguiente proceso:

- Concepción de las mismas en base a las necesidades institucionales y de contexto
- Diseño del tipo de investigación a abordar
- Trabajo de campo y recolección de información
- Sistematización y elaboración del informe final
- Socialización a distintos niveles para la toma de decisiones institucionales.

Departamento Nacional de Planeamiento

El Planeamiento Institucional se realiza desde el nivel nacional e involucra de forma directa al equipo nacional y departamental. Estos a su vez articulan su planificación con las unidades y centros educativos de todo el país.

El Departamento nacional de Planeamiento apoya en la formulación de los planes quinquenales institucionales, acompaña su implementación y recolecta información a través de autoevaluaciones anuales para conformar una base de datos del trabajo realizado durante el quinquenio.

Dado el crecimiento de Fe y Alegría en Bolivia y la amplia cobertura de servicios, la Planificación Estratégica nos ayuda a tener una visión más integral y articulada, reconociendo nuestra relación con el entorno para ver y proyectar claramente hacia donde vamos, cómo, por que y a través de qué medios.

Departamento Nacional de Comunicación

Fe y Alegría Bolivia ha asumido la comunicación institucional como uno de los ejes fundamentales hacia el fortalecimiento de imagen y posicionamiento institucional.

La comunicación institucional es delimitada y promovida desde el Departamento Nacional de Comunicación, dependiente de la Dirección Nacional. Este departamento impulsa la comunicación mediante lineamientos estratégicos, espacios y materiales de difusión involucrando a todos los niveles (nacional, departamental y de unidades educativas) en las actividades de difusión y sensibilización.

7.2 Unidades desconcentradas

En el afán de desconcentrar la Oficina Nacional de Fe y Alegría y favorecer a los procesos de gestión y administración de intervenciones educativas, la Oficina Nacional opta por una modalidad de desconcentración de áreas, propuestas y líneas; aspecto que fue propuesto en la planificación estratégica Institucional.

En esa lógica, el año 1998 se crea la Coordinación Nacional de Educación Técnica, el año 2007 nace la Coordinación Nacional de la propuesta Casas del Saber y el año 2008 se desconcentra la línea de formación.

Es importante mencionar que este proceso de desconcentración presenta algunas dificultades en su implementación, como por ejemplo:

- La información que se maneja está mediada por las direcciones departamentales.
- En algún caso se perdió un poco de agilidad en los procesos administrativos, tales como desembolsos, aprobación de presupuestos, entre otros.

7.3 Estructura Orgánica Departamental

Unidad Departamental de Servicios Educativos

Comprende las cuatro áreas ya mencionadas y las tres líneas transversales. Es una instancia eminentemente operativa, entre sus competencias fundamentales se encuentran las siguientes:

- Implementar la construcción curricular de las Propuestas educativas de la departamental.
- Establecer y coordinar estrategias departamentales para la implementación de las Propuestas educativas en el ámbito de su Departamento geográfico.
- Coordinar la planificación departamental de los servicios educativos que se prestan en el Departamento geográfico.

- Llevar adelante el monitoreo y seguimiento a la implementación de las Propuestas educativas en su Departamento geográfico.
- Coordinar la evaluación de proceso, efecto e impacto de las Propuestas educativas y el desempeño de sus participantes en su Departamento geográfico.
- Coordinar la comunicación institucional de la Unidad de Servicios Educativos entre los Niveles Nacional, Departamental y Regional.

Unidad Departamental de Administración y Finanzas

Su objetivo fundamental esta orientado a gestionar e implementar los procesos administrativos de los recursos humanos, financieros y materiales, apoyando al conjunto de los procesos institucionales departamentales.

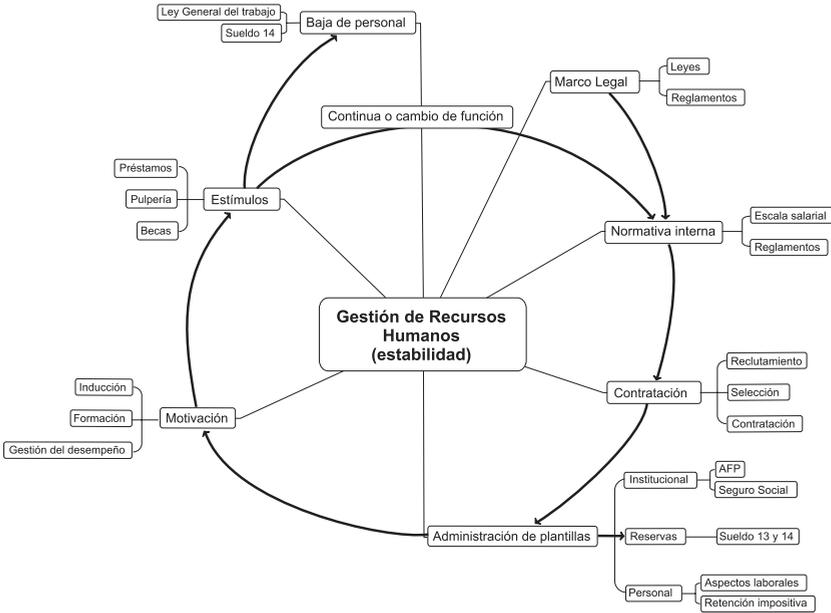
Entre sus principales competencias podemos mencionar:

- Articular e integrar las acciones de la Unidad de Administración a las acciones de las demás Unidades institucionales.
- Implementar las acciones de las áreas de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Financieros, aplicando métodos, instrumentos y regulaciones emanados de la Dirección de Administración y Finanzas.
- Monitorear y hacer seguimiento a la implementación integral de los procesos administrativos y financieros.
- Evaluar los procesos administrativos y financieros en su Departamento.
- Presentar periódicamente la información contable del Departamento

8. FUNDACIÓN

Nace hace 4 años, con dos características: una administrativa – generación de fondos y otra política - (si se elimina el artículo 3º en la Constitución Política del estado existe la posibilidad de que todo lo de FyA pase a la fundación).

9. RECURSOS HUMANOS



Más allá de lo que todo trabajador debe tener en cualquier institución³², existe una transparente administración de planillas³³ en Fe y Alegría intentamos cumplir todas ellas.

Estamos conscientes que debemos desarrollar y estructurar mucho más el proceso de motivación que implica una mejor inducción, formación y Gestión del desempeño.

Los estímulos que existen en la Oficina Nacional son el servicio de pulpería a requerimiento del trabajador, préstamos económicos e incentivo con becas estudiantiles para una mejor formación del trabajador.

10. CONCLUSIONES

Principales Aprendizajes

De acuerdo a las etapas de proceso de gestión participativa adoptada en Fe y Alegría, podemos destacar los siguientes aprendizajes:

32. Ver marco legal, normativa interna y contratación (ver documento anexo: “Proceso de selección y contratación de personal”) en mapa.

33. Se descuentan montos por Fondos para la jubilación (AFP), seguro social de salud, retención impositiva del Estado

Planificación

Si bien la planificación fue una práctica histórica en Fe y Alegría en estos últimos años se han potenciado las capacidades planificadoras con una visión más amplia, principalmente en los niveles nacional y departamental. Un impulso fundamental fue asumir el reto de la planificación estratégica que permitió además evaluar y visualizar la direccionalidad de acciones del conjunto organizacional más allá de las demandas externas (como respuestas concretas a proyectos y financieras)

A nivel direcciones departamentales, la planificación ha podido ser altamente ponderada como un instrumento necesario para fortalecer las gestiones, en todos los niveles. Sin embargo, aún no se trata de una práctica fluida, pues en algunas instancias y niveles particularmente más operativos tiende a hacer mucho más pesada y morosa. Probablemente esto se deba a un mayor manejo de capacidades direccionadas a la implementación sin una visión más integrada ni en tiempo ni espacio.

La planificación estratégica y la dinámica de impulso de este componente han permitido identificar la necesidad de crear nuevos instrumentos de planificación, así como revisar y optimizar los ya existentes, particularmente en el área técnico pedagógica y de la Fundación Fe y Alegría.

En todo caso, podemos decir que la planificación compartida, como un primer eslabón de la cadena de gestión participativa uniendo visiones, preocupaciones y proyecciones, a la par de sustentos evaluativos previos, es un importante aprendizaje continuo que está siendo bien encarado por toda la institución.

Organización

En la parte organizativa, debemos mencionar que una de principales fortalezas consiste en la clara y bien definida estructuración en todos los niveles, tal como lo expresan los respectivos organigramas que reflejan tanto relaciones directas (funcionales y de dependencia) como de coordinación e interrelación directa e indirecta.

Esta estructuración expresada gráficamente deja ver que la misma tiene como premisa motivar mecanismos de participación democrática en la toma de decisiones e involucramiento de todos los actores representados por juntas, consejos, representantes laborales y otros.

Se percibe que en algunas unidades educativas posiblemente se haya perdido la relación cercana de los padres de familia a la estructura de formación integral, de comunidad educativa, de Fe y Alegría. La causa, como ya mencionamos en el apartado de contexto, es el reglamento de juntas educativas (se difumina el rol de los padres de familia como coeducadores y se gana terreno en el rol fiscalizador ante la unidad educativa)

La organización, por otra parte presenta la suficiente flexibilidad para ir respondiendo de forma oportuna y pertinente a los constantes cambios y exigencias del entorno institucional inmediato.

Cabe destacar que en los procesos de reestructuración requeridos, se motiva y requiere la participación de los niveles involucrados directa e indirectamente. (Por ejemplo, en el proceso de desconcentración: Línea de Formación, Casas del Saber, etc.)

Otro aspecto fundamental en cuanto a la organización se traduce en la existencia de normativas, manuales de funciones, procedimientos, etc. que orientan acciones en los niveles correspondientes, aunque debe destacarse que en algunos casos los mismos precisan de ajustes frecuentes que por falta de tiempo, no siempre pueden explicitarse en los documentos mencionados y pasan a asumirse de forma práctica en la dinámica diaria, por una parte, corriendo el riesgo de restar actualidad y validez a los manuales y otros, pero por otra generando un mayor dinamismo a la gestión cotidiana.

En cuanto a otros componentes organizativos, la estructura y gestión participativa permiten concretar sin mayor dificultad las ejecuciones presupuestarias de proyectos y así como la planificación técnico pedagógica, garantizando una eficaz implementación de acciones.

Sin embargo, una de las variables que en algunos casos hace lento el proceso de gestión es la alta rotación de personal, particularmente en los niveles técnicos. Si bien se tiene como política directiva para recursos humanos nuevos, la realización de un proceso de inducción, existe un tiempo natural que los mismos precisan para conocer y comprender la naturaleza y funcionamiento de la institución, así como para apropiarse e identificarse con la mística y valores de la obra.

Dirección y Liderazgo

El tipo de dirección asumida juega un rol determinante en la dinámica institucional. Tanto a nivel general, en su más alto nivel directivo (Directorio y Dirección Nacional) como en los niveles intermedios (Directores/as Departamentales) y de base (Directores/as de Unidades Educativas) los directivos procuran apuntar hacia una dirección orientativa, reflexiva y motivacional.

La Dirección Nacional ejerce un liderazgo democrático y participativo, respetando las instancias de autoridad y canales de coordinación determinados en cada nivel, pero apoyando de cerca de todas las direcciones, particularmente en aquellos momentos claves o críticos en que la gestión más lo precise. Este es uno de los aspectos de mayor reconocimiento explicitado en reiteradas ocasiones hacia la gestión directiva general y que destaca entre las características de liderazgo de la misma.

El componente de dirección en general tiene como premisa la esfera humana,

por lo cual se halla en constante impulso hacia el fortalecimiento de valores y capacidades, estimulando el desempeño en todas sus dimensiones.

De igual forma, se promueven liderazgos intermedios institucionales así como en las comunidades educativas, desde programas y proyectos concretos, procurando dar a los mismos una dimensión transversalizadora, particularmente desde la línea de Acción Evangelizadora.

Por tanto, podemos afirmar que uno de los aprendizajes centrales en cuanto a la dirección y liderazgo es la premisa de destacar ante todo el rostro humano y a su vez contar no sólo con una cabeza, sino con varias, que desde las instancias que les corresponde se sientan apoyadas, orientadas y respaldadas, tanto por sus líderes como por sus bases.

De igual forma se ha fortalecido en los niveles directivos la valoración y confianza en sus propios equipos de trabajo, con la premisa de que dicha confianza es un factor fundamental en el desempeño del mismo y en el liderazgo del directivo/a.

Seguimiento y Monitoreo

Uno de los principales componentes que destaca en la gestión participativa de Fe y Alegría es la implementación de instrumentos y acciones de seguimiento y monitoreo.

En cuanto al seguimiento in situs éste se ha hecho una práctica natural en todos los niveles institucionales, lo cual ha demostrado ser el mejor mecanismo para realizar los ajustes necesarios y generar respuestas rápidas ante las situaciones inesperadas que se presenten durante la ejecución.

Hemos aprendido que esta respuesta pronta evita arrastrar a futuro mayores complicaciones pero al mismo tiempo requiere una mayor dedicación por parte del personal para desarrollar un seguimiento efectivo y constante.

En cuanto al monitoreo, éste es alimentado y orientado por una parte desde el seguimiento técnico, pero al mismo tiempo es realizado principalmente en base a informes, solicitud de insumos y otros mecanismos.

Debemos resaltar que el contar con instrumentos adecuados agiliza y permite mayor precisión en cuanto a monitoreo y seguimiento, sin embargo los mismos se logran sólo con la retroalimentación de quienes se ven involucrados en el proceso. Queda claro que la participación de los actores en la creación, ajustes y reajustes de instrumentos y procesos permite un mejor flujo de información, pero muchas veces se ve limitada por formas, formatos y mecanismos preestablecidos por terceros (poco negociables) como son agencias financiadoras.

Evaluación

La cultura evaluativa ha crecido mucho a partir de la primera experiencia de planificación estratégica realizada los años 1999 y 2000 que permitió

revalorizar las acciones evaluativas y otorgarles una dimensión mucho más integral. Es así que cobraron mayor fuerza no sólo conceptos sino también prácticas, tales como evaluación integral, evaluación constante, autoevaluación, heteroevaluación, etc.

Actualmente la evaluación en su sentido amplio es parte fundamental en la gestión institucional y se halla presente como uno de los referentes principales en todos los componentes de la misma.

Es así que se tiene, por una parte, un tipo de evaluación frecuente dirigida a los resultados concretos, contrastados con la respectiva planificación y por otro, una evaluación de tipo más global, impulsada por espacios de encuentro, intercambio y retroalimentación a nivel equipos y por áreas.

En cuanto a las evaluaciones de competencias, de tipo “evaluación de desempeño” se tienen aún algunos problemas en ciertos niveles que impiden la institucionalización de las mismas, por lo que se están desarrollando estrategias que permitan una mejor apropiación de dichas formas evaluativas que puedan enfrentar más eficientemente los temores propios que las mismas tienden a generar.

Si bien existen varios aprendizajes en cuanto a la evaluación, uno de los principales se traduce, sin duda, en una directa correlación positiva entre el nivel de avance de ejecución de planes, (trimestrales, anuales, quinquenales, etc.) y la implementación de evaluaciones continuas y periódicas a los mismos.

En términos generales podemos afirmar que la gestión participativa es un camino que requiere continua y creciente dedicación, entrega y compromiso por parte de todos los actores de Fe y Alegría, pero que los muchos beneficios que de ésta se generan superan en gran medida los costes, principalmente en tiempo y recursos, derivados de esta dinámica.

Así mismo, la gestión participativa responde claramente a la mística y valores institucionales, por lo cual si bien ha sido impulsada en diferentes niveles a lo largo de la historia de Fe y Alegría, su práctica intencionada, bien sustentada y organizada produce importantes beneficios para todos.

Ante todo, debemos señalar que Fe y Alegría Bolivia se reconoce como una organización viva y en constante cambio, que impulsa una gestión democrática y participativa por lo que realiza reajustes constantes y se modifica a sí misma, con la premisa de dar respuestas pertinentes tanto a las demandas de su medio ambiente externo, como a su realidad interna.

10.2 Principales Tendencias

La Gestión Participativa se constituye en un proceso de vital importancia para Fe y Alegría Bolivia. La misma se sustenta en los principios de equidad, oportunidad, confianza, igualdad, democracia, e inclusión, donde la dimensión humana – la persona- es el elemento fundamental.

Tal como la historia institucional explica la evolución y actualidad en cuanto a la gestión en Fe y Alegría, podemos destacar las siguientes tendencias:

Valoración del capital humano

El tipo de gestión asumida muestra una clara tendencia hacia la valoración constante del componente humano sobre otros elementos, reconociendo que son las personas quienes conforman la estructura y organización. Si bien existen limitaciones en cuanto a elementos presupuestarios, se pondera sobremanera la entrega y compromiso por parte del personal y se procura responder a sus necesidades (humanas, espirituales, de formación, etc.) en la medida de las posibilidades institucionales.

Fortalecimiento del trabajo de equipo

El trabajo en equipo es un elemento fundamental a la hora de hablar de una Gestión Participativa, aspecto que se refleja en la estructura organiza global de FyA, en los niveles institucionales y en los ámbitos en los cuales actúa. Es importante identificar con absoluta claridad las competencias que hacen a cada componente de la Institución, sus interrelaciones, sistemas y procedimientos de coordinación, pero ante todo queda claro que la construcción de Fe y Alegría y los servicios educativos y promocionales que la misma otorga, es posible con la participación de todos/as y el trabajo coordinado en equipos.

Fortalecimiento interniveles

Dada la estructura, crecimiento y dinámica institucional, la comunicación directa entre Dirección nacional y las unidades educativas se ha visto debilitada. Sin embargo, al mismo tiempo se potenció una gestión de tipo más independiente entre las Direcciones Departamentales y las Unidades Educativas. Al parecer el esquema no es mejorable en cuestiones de comunicación, siempre y cuando las departamentales generen información fidedigna.⁴

Lamentablemente la información está mediada por más instancias y se ha generado formas burocráticas. Como respuesta a esta situación se ha intentado descentralizar algunas propuestas educativas, lo cual puede indentificarse como una tendencia asumida desde la gestión participativa, en situaciones específicas.

Generación de Liderazgos Compartidos

La estructura está generando liderazgos compartidos con todas las instancias. Esta tendencia se ve marcada desde los niveles de unidades educativas, mediante juntas y consejos en todos los estamentos, así como en el resto de niveles.

Al mismo tiempo, institucionalmente Fe y Alegría ha comenzado a tener mayor liderazgo en la esfera pública y política, junto a otros organismos sociales destacados, particularmente desde la implementación de la Acción Pública como uno de los objetivos estratégicos y con el impulso del programa federativo P8.

Mayor independencia y autonomía en ciertas áreas

Se tiene una marcada tendencia de gestión hacia una mayor independencia (desconcentración) en aquellas áreas, líneas, propuestas que han ido crecido y logrado una madurez y estabilidad en procesos particularmente técnico pedagógicos. En otros casos se asume el modelo desconcentrado para fortalecer la reestructuración donde se requieren un impulso específico (por ejemplo en el caso de la Línea de Formación)

En el corto plazo se busca aliviar los procesos particularmente administrativos y agilizar las tomas de decisiones. A mediano plazo, se busca lograr una mayor sostenibilidad a partir de la generación y administración propios de recursos.

Continuidad y progresiva apropiación de la Planificación Quinquenal

La Misión, Visión y Objetivos Estratégicos orientan la Gestión Participativa y ayudan a entender y asumir la Gestión desde una perspectiva estratégica.

La práctica de la planificación estratégica desde su primer ciclo (2000-2005) ha resultado ser una de las principales fuentes de aprendizajes en lo que respecta a la gestión institucional. Por ello, se ha establecido como elemento fundamental su continuidad y progresiva aplicación en todos los niveles institucionales. A la fecha se viene implementando la planificación en su segundo ciclo (2006-2010) y se prevee una mayor participación de actores en la evaluación de la misma y configuración de la siguiente (2011-2015).

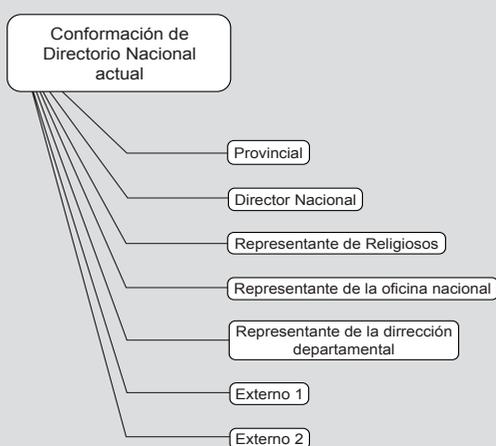
ANEXOS

1.1 Manual de Funciones

Directorio

El Directorio nacional de Fe y Alegría es el órgano de máxima decisión de la institución; el mismo esta conformado por:

- a) El Provincial de la Compañía de Jesús, o la persona a quien él delegue, tiene derecho a veto y Preside el Directorio.
- b) El Director Nacional
- c) Un religioso/a elegido/a por los Superiores Mayores de las Congregaciones Religiosas e Institutos Seculares que trabajan en Fe y Alegría.
- d) Dos miembros externos a Fe y Alegría, nombrados por el Provincial de la Compañía de Jesús, previas consultas al Directorio.
- e) Una persona que trabaje en la Dirección Nacional de Fe y Alegría, de una terna propuesta por el Consejo de Coordinación Ejecutiva al Provincial de la Compañía de Jesús.
- f) Una persona que trabaje en las Oficinas Departamentales de Fe y Alegría, de una terna propuesta por los directores Departamentales al Provincial de la Compañía de Jesús.



El Presidente del Directorio elegirá un secretario del Directorio, quien tendrá derecho a voz, pero no a voto.

Todos los miembros del Directorio que no lo son por oficio, serán nombrados por dos años, pudiendo ser ratificados en su cargo.

Cesaran automáticamente en su cargo por tres ausencias consecutivas a reuniones ordinarias o extraordinarias.

Los miembros del directorio no reciben remuneración alguna por las tareas que se deriven de su nombramiento como miembros del Directorio de Fe y Alegría.

Para que haya quórum deben estar presentes cuatro de los miembros del Directorio, debiendo estar siempre entre ellos el Provincial de la Compañía de Jesús o su representante.

El Director Nacional puede ser sustituido por el Subdirector Nacional en caso de ausencia justificada de aquél.

El Directorio se convocará ordinariamente tres veces al año y de forma extraordinaria cada vez que el Presidente o dos miembros del Directorio lo soliciten.

La convocatoria a la reunión ordinaria la hará el Presidente del Directorio, por escrito con un mínimo de 15 días de anticipación.

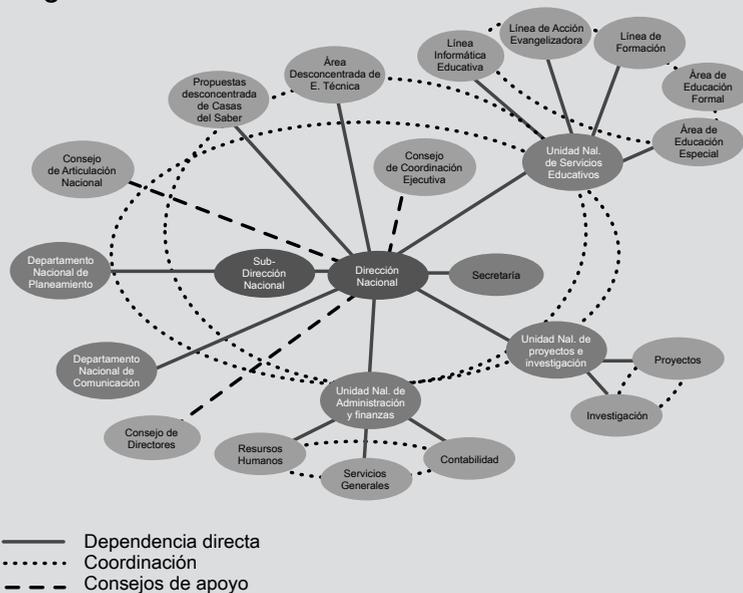
Entre otros, son atributos y deberes del Directorio Nacional:

- Velar por el cumplimiento de los presentes estatutos, interpretarlos y modificarlos, manteniendo siempre los fines y los elementos esenciales de la Institución.
- Aprobar, modificar o rechazar la planificación institucional y sus presupuestos, presentados por el Director Nacional.
- Evaluar la ejecución de los planes y presupuestos de la institución.
- Evaluar anualmente el desempeño y la gestión del Director Nacional
- Proponer al Provincial de la Compañía de Jesús el nombramiento del Director y Subdirector Nacional
- Nombrar a los Directores Departamentales a propuesta del Director Nacional.
- Aprobar el ingreso, transferencia o retiro de centros, programas o proyectos educativos a propuesta del Director Nacional.
- Aprobar la compra, venta, hipoteca, etc. De los bienes de la Institución, según normas del reglamento.

- Modificar estos estatutos, aprobar o modificar los Reglamentos de la institución por un amatoria de, al menos, cuatro de los miembros del Directorio.

Dirección nacional

Organigrama de la oficina Nacional



Director Nacional

El Director Nacional es el representante de Fe y Alegría ante otras instituciones. Será nombrado por el Provincial de la Compañía de Jesús, en consulta con el Directorio.

El Director Nacional será nombrado por un periodo de tres años, pudiendo ser ratificado en su cargo, previa evaluación del Directorio, dos periodos consecutivos.

El plazo de permanencia en su cargo podrá también reducirse por decisión del Provincial de la Compañía de Jesús, previa evaluación del Directorio.

Unidad a la que pertenece: Dirección Nacional

Dependencia lineal: Directorio de Fe y Alegría

Instancias de subordinación lineal:

- Subdirección Nacional
- Dirección de Servicios Educativos
- Dirección de Proyectos e investigación
- Dirección de Administración y Finanzas
- Direcciones Departamentales
- Departamento de Comunicación
- Departamento de Planeamiento

Instancias de subordinación funcional:

Todas las que pertenecen al sistema educativo de Fe y Alegría

Objetivo de la instancia:

- Dotar a la institución de una unidad que ejecute las más altas funciones directivas, en sujeción al Estatuto Interno, normas y disposiciones emanadas del Directorio.
- Velar por el mantenimiento de la identidad y principios de FyA expresados en su Marco de Referencia y en el Ideario Internacional.
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos y las políticas generales establecidas en las bases jurídico-normativas y la planificación institucional.

Funciones Básicas:

- Planear, dirigir, integrar y supervisar las políticas y estrategias generales de FyA en sus diferentes Niveles, Unidades e instancias.
- Ejercer la representación legal de la institución dentro de los límites establecidos en el Estatuto Interno y los reglamentos.
- Ejecutar las decisiones del Directorio.

Funciones Específicas:

- Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las Unidades inmediatamente dependientes de la Dirección Nacional.

Respecto al Directorio

- Presentar al Directorio los planes de corto, mediano y largo plazo, la programación financiera anual, proyectos educacionales, económicos, promocionales y otros para su consideración y aprobación.
- Cumplir, hacer cumplir y conducir la política de la institución y proponer al Directorio la estructura orgánico-administrativa para la consecución de sus fines y objetivos.
- Informar regularmente al Directorio sobre la ejecución de planes, proyectos y presupuestos; y de todos los aspectos necesarios para la buena marcha de la institución, para su respectiva evaluación.
- Presentar al Directorio, semestralmente, el estado económico y someter a su aprobación los estados financieros y el presupuesto anual.
- Elevar a consideración del Directorio, para su aprobación, los planes de incorporación o transferencia de nuevos centros, programas o proyectos.
- Implementar la ejecución de las disposiciones, orientaciones y planes aprobados por el Directorio.

Respecto a FyA ad intra

- Considerar las propuestas de otras instancias institucionales y proponer el planeamiento de FyA.
- Supervisar el proceso de consecución de los objetivos y metas institucionales, integrando las diferentes Unidades y direcciones departamentales del país.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normas internas que rigen el funcionamiento de la institución.
- Seleccionar a las personas que se podrían desempeñar como Directores Departamentales y proponer al Directorio su designación.
- Aprobar la selección y designar al personal de las Unidades dependientes de la Dirección Nacional en el Nivel Nacional.
- Aprobar y suscribir los contratos de trabajo y despido del personal, tanto a Nivel Nacional, como a Nivel Departamental y Regional.
- Supervisar el fiel cumplimiento de los compromisos contraídos y las obligaciones económicas y financieras (planes, programas, proyectos, contratos, convenios, etc.) asumidas por la institución.

- Supervisar el manejo administrativo y revisar presupuestos, informes financieros, estados, balances y otros.
- Velar por la conservación, mejor utilización e incremento de los bienes, equipos, y recursos de FyA.
- Estimular la identificación del personal de FyA con el espíritu, la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la institución y fomentar, en todos sus miembros, un ambiente de participación, solidaridad y compromiso con los sectores populares y la vivencia de los valores del Evangelio.
- Promover y apoyar el crecimiento y la cualificación del personal de la institución en los planos personal, profesional, ideológico, social, económico, cristiano, etc., de acuerdo a los fines y objetivos institucionales.
- Impulsar la búsqueda de alternativas educativas, sociales y económicas, acordes con la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.
- Convocar y presidir el Consejo de Coordinación Ejecutiva.
- Velar porque las Direcciones Departamentales ejecuten y operativicen las directrices de la institución.
- Asesorarse por el Consejo de Coordinación Ejecutiva, por los Directores Departamentales y otras instancias de consulta internas y externas.
- Delegar, en su ausencia, las funciones ejecutivas de la institución a la Subdirección Nacional.

Respecto a FyA ad extra

- Asumir la representación oficial y la responsabilidad legal de FyA ante instituciones eclesiales, gubernamentales y no gubernamentales, agencias de cooperación internacional y otras.
- Suscribir contratos, convenios, escrituras, cheques, adquisición de bienes y transferencias de acuerdo a lo establecido por disposiciones legales y Reglamentos Internos.
- Suscribir convenios y establecer alianzas estratégicas con entidades e instituciones, aptas y calificadas, para integrar labores educativas compartidas.
- Asumir las relaciones nacionales e internacionales de su mismo nivel ejecutivo.
- Gestionar recursos para el financiamiento de los programas y actividades de FyA.

Relaciones:

- Sostiene relaciones con otras instituciones nacionales e internacionales representando legalmente a FyA.
- Sostiene relaciones y tiene autoridad con todas y cada una de las instancias institucionales.

Ámbito político***Junta Nacional***

Unidad a la que pertenece: Dirección Nacional

Dependencia lineal: Director Nacional

Instancias de subordinación lineal inmediata:

Ninguna

Composición de la Junta Nacional:

- Director Nacional (Preside el Consejo).
- Subdirector Nacional (Asume interinamente la conducción del Consejo, en ausencia del titular).
- Directores Departamentales
- Por invitación expresa, podrán participar en las reuniones del Consejo otros actores institucionales, así como, personas del ámbito externo.

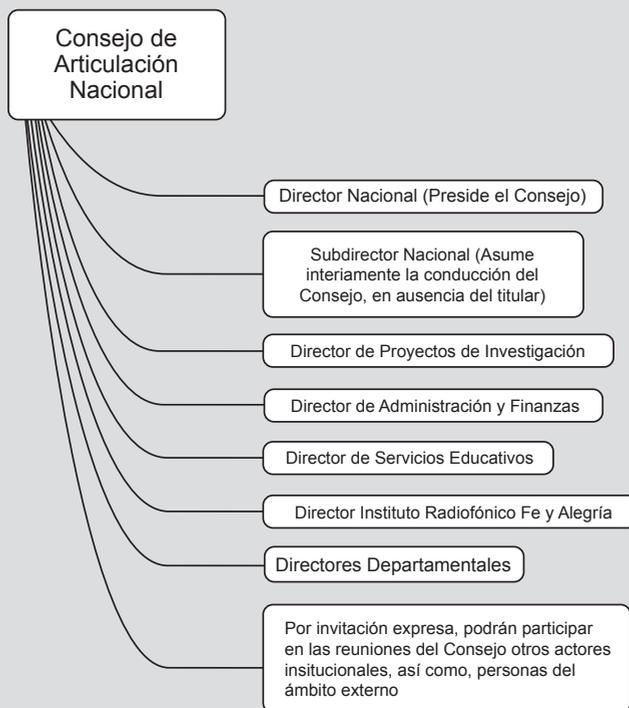
Objetivo de la instancia:

Revisar las acciones de las Direcciones Departamentales y la Dirección Nacional, a la luz de la visión, misión y objetivos estratégicos de Fe y Alegría, sin perder de vista el contexto nacional y educativo.

Funciones específicas

- Orientar la dinámica de cada una de las Direcciones Departamentales y sus características especiales en relación a las directrices nacionales
- Promover acuerdos con entidades nacionales o extranjeras, públicas o privadas, que tiendan a optimizar los servicios educativos de Fe y Alegría.
- Velar por la adecuada implementación de la planificación estratégica y la aplicación progresiva del proceso de desarrollo organizacional.
- Plantear estrategias que se orienten a la conservación de la identidad, la Misión y objetivos de FyA.

Consejo de Articulación Nacional (CAN)



Unidad a la que pertenece: Dirección Nacional

Dependencia lineal: Director Nacional

Instancias de subordinación lineal inmediata:

Ninguna

Composición del Consejo de Articulación Nacional

- Director Nacional (Preside el Consejo).
- Subdirector Nacional (Asume interinamente la conducción del Consejo, en ausencia del titular).
- Director de Proyectos e investigación.
- Director de Administración y Finanzas.
- Director de Servicios Educativos.
- Director Instituto Radiofónico Fe y Alegría
- Directores Departamentales
- Por invitación expresa, podrán participar en las reuniones del Consejo otros actores institucionales, así como, personas del ámbito externo.

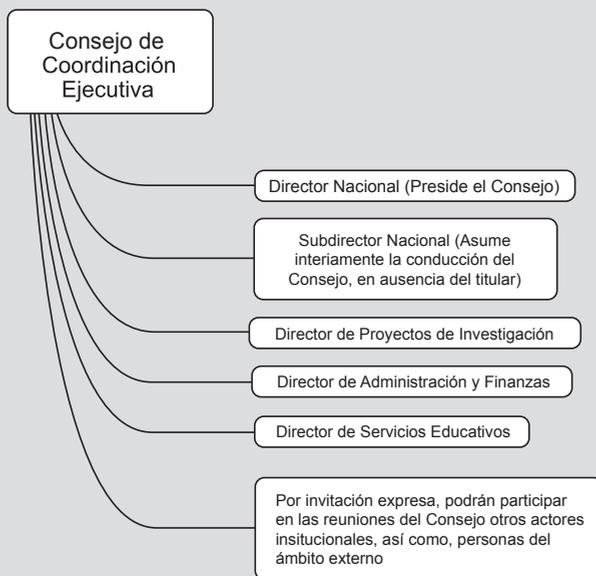
Objetivo de la instancia:

Coordinar y articular las acciones de la Dirección Nacional y las Direcciones Departamentales

Funciones específicas

- Articular la intervención de las Direcciones Departamentales a los lineamientos de las Unidades y Departamentos Nacionales.
- Evaluar la intervención educativa, administrativa y de proyectos en la Instancia nacional y departamental.
- Proponer estrategias de intervención educativa, administrativa y de proyectos en los departamentos geográficos del país

Consejo de Coordinación Ejecutiva



Unidad a la que pertenece: Dirección Nacional

Dependencia lineal: Director Nacional

Instancias de subordinación lineal inmediata:

Ninguna

Composición del Consejo de Coordinación Ejecutiva:

- Director Nacional (Preside el Consejo).
- Subdirector Nacional (Asume interinamente la conducción del Consejo, en ausencia del titular).
- Director de Proyectos e investigación.
- Director de Administración y Finanzas.
- Director de Servicios Educativos.
- Por invitación expresa, podrán participar en las reuniones del Consejo otros actores institucionales, así como, personas del ámbito externo.

Objetivo de la instancia:

Coordinar y articular las acciones de las unidades e instancias institucionales, velando por el cumplimiento de la Visión y Misión de FyA.

Función Básica:

Asesorar al Director Nacional en la formulación de normas, reglamentos, políticas, planes, Líneas estratégicas de acción y Propuestas educativas de la institución, velando por el cumplimiento de la Visión y Misión institucionales.

Funciones Específicas:

- Asistir a la Dirección Nacional en el diseño, elaboración, ejecución y supervisión de planes, Líneas estratégicas de acción, Propuestas educativas y proyectos de la institución.
- Asesorar al Director Nacional en la toma de decisiones y la formulación de políticas generales.
- Sugerir la modificación del Estatuto, Reglamentos y otras bases jurídico-legales de la institución.
- Velar por la integración y coordinación de la operatoria global, considerando la dinámica de cada una de las Direcciones Departamentales y sus características especiales.
- Promover relaciones con entidades nacionales o extranjeras, públicas o privadas, que tiendan a establecer acuerdos que potencien a FyA.
- Velar por la adopción de la planificación estratégica y la aplicación progresiva del proceso de desarrollo organizacional.
- Velar por la conservación de la identidad, la Misión y objetivos de FyA.

Ámbito pedagógico operativo**Unidad Nacional de Servicios Educativos**

La oferta educativa se coordina y orienta desde la Unidad Nacional de Servicios Educativos conformada por una dirección y su equipo técnico.

La oferta educativa de Fe y Alegría se traduce en diversas propuestas Educativas y Líneas transversales destinadas a responder necesidades educativas y sociales de grupos poblacionales específicos. Se denominan propuestas en tanto están constituidas por un conjunto de acciones que se realizan siguiendo una metodología propia y adecuada al público y contexto donde se llevan a cabo.

Las propuestas educativas de Fe y Alegría son respuestas a las necesidades educativas insatisfechas de las poblaciones excluidas.

Áreas Educativas:

Educación Formal

Educación especial

Educación Técnica

Educación Desescolarizada

Líneas transversales:

Acción Evangelizadora

Informática Educativa

Formación

Coordinadores de área

Cada una de las cuatro áreas enunciadas y las tres líneas transversales, tiene un coordinador como responsable dinamizador de los procesos de intervención pedagógica.

Responsables de propuestas y proyectos

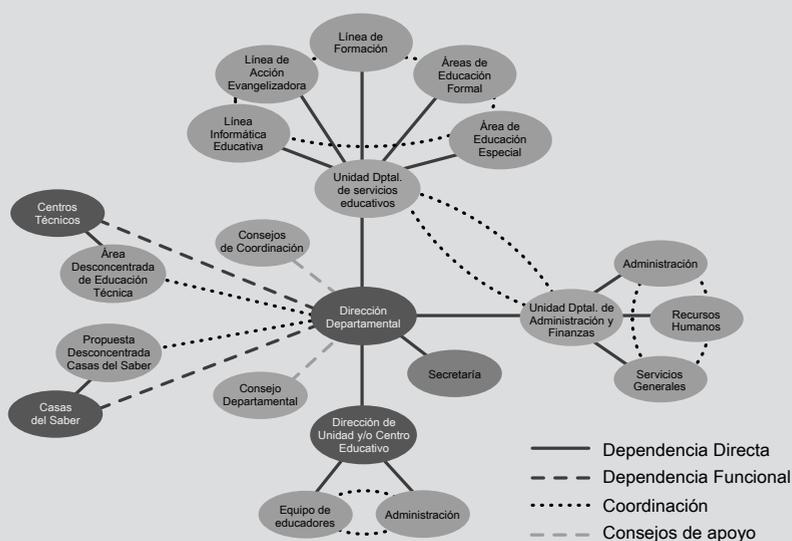
Al interior de cada área existen distintas propuestas educativas, las cuales, al igual que las áreas tienen un responsable de propuesta y proyecto. Estas personas se encargan de garantizar la buena implementación de la propuesta o el proyecto.

Técnicos

Es posible que algún proyecto requiera de un personal especializado, en ese caso contamos con técnicos encargados de dinamizar la intervención educativa y aportar en la consecución de los resultados esperados del proyecto.

Dirección departamental

Coordinación oficinas departamentales



Director/a Departamental

Unidad a la que pertenece: Dirección Departamental

Dependencia lineal: Director Nacional

Instancias de subordinación lineal:

- Administración departamental
- Coordinación de Servicios Educativos
- Responsables departamentales de Propuestas educativas
- Coordinadores Regionales
- Coordinadores de Centros Educativos
- Directores de Centros Educativos
- Directores de Unidades Educativas

Instancias de subordinación funcional:

Todas las instancias institucionales en el Nivel Departamental

Objetivo de la instancia:

Representar, ejecutivamente y con capacidad de decisión, a la institución en el ámbito geográfico departamental y servir de nexo entre el Nivel Nacional y

el Departamental, Regional y de Unidad Educativa (Propuestas educativas y Centros educativos), velando por la preservación de la identidad de FyA y por el logro de sus objetivos.

Función Básica:

Integrar, coordinar, animar, supervisar y evaluar la implementación de Propuestas educativas institucionales, proporcionando asistencia y apoyo técnico-pedagógico, administrativo y logístico a los diferentes tipos y modalidades de educación institucional (Educación Formal, Desescolarizada, Técnica, Especial y a Distancia) en su jurisdicción geográfica.

Funciones Específicas:

- Seleccionar el equipo departamental.
- Integrar, coordinar, animar, supervisar y evaluar las áreas administrativas y los servicios educativos que se prestan en su ámbito geográfico.
- Orientar, coordinar, supervisar y evaluar los procesos de las Unidades de subordinación lineal y funcional de la Dirección Departamental.
- Compatibilizar políticas, planes, Propuestas educativas y decisiones provenientes del Nivel Nacional con las características, necesidades y demandas educativas de su jurisdicción.
- Realizar gestiones departamentales orientadas al reconocimiento de las Propuestas educativas institucionales y a la relación e intercambio técnico con instituciones educativas.
- Prestar asistencia pedagógica, administrativa y logística en la implementación de las Propuestas educativas en su ámbito geográfico.
- Proponer, al Nivel Nacional, proyectos, Propuestas educativas y actividades de desarrollo institucional.
- Proponer, al Nivel Nacional, políticas y estrategias específicas para guiar la implementación de las Propuestas educativas en su jurisdicción.
- Supervisar la implementación de los Planes Operativos Anuales (POAs) y Planes de Implementación de los servicios educativos.
- Impulsar procesos de investigación educativa en su jurisdicción geográfica.
- Visitar periódicamente a Centros y Unidades Educativas a objeto de animar y supervisar su gestión.

- Evaluar y sistematizar la evaluación sobre la implementación de las Propuestas educativas y la gestión educativa en su ámbito geográfico.
- Buscar la captación de recursos para generar fondos propios.
- Coordinar la administración y el desarrollo de los Recursos Humanos de su jurisdicción.
- Participar en las decisiones que tome el Director Nacional, respecto a la selección, designación, cambio y/o destitución del personal de su jurisdicción.
- Velar por la racionalización y simplificación de procedimientos en trámites que se realizan en unidades bajo su dependencia.
- Administrar y controlar los materiales y equipos a su cargo y a cargo de todas las instancias del Nivel Departamental.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la institución en su jurisdicción.
- Velar porque la información administrativa financiera esté permanentemente actualizada.
- Supervisar la ejecución presupuestaria de las Propuestas educativas.
- Velar por la elaboración y ejecución de los presupuestos de los Centros y Unidades Educativas.
- Coordinar la sistematización de los Estados de Ejecución Presupuestaria, Financiera y de Planilla de sueldos del personal de la departamental.
- Informar periódicamente al Director Nacional sobre las labores realizadas y sus resultados.
- Informar sobre su gestión a las instancias departamentales pertinentes y que así lo soliciten.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, directrices y normas emanadas de las instancias institucionales correspondientes.
- Establecer relaciones con otras instituciones que beneficien la implementación de las Propuestas educativas a su cargo.
- Promover convenios con instituciones afines para lograr mayor eficiencia en los procesos educativos a su cargo.
- Realizar gestiones ante autoridades Departamentales y Distritales de educación y delegados jurisdiccionales.

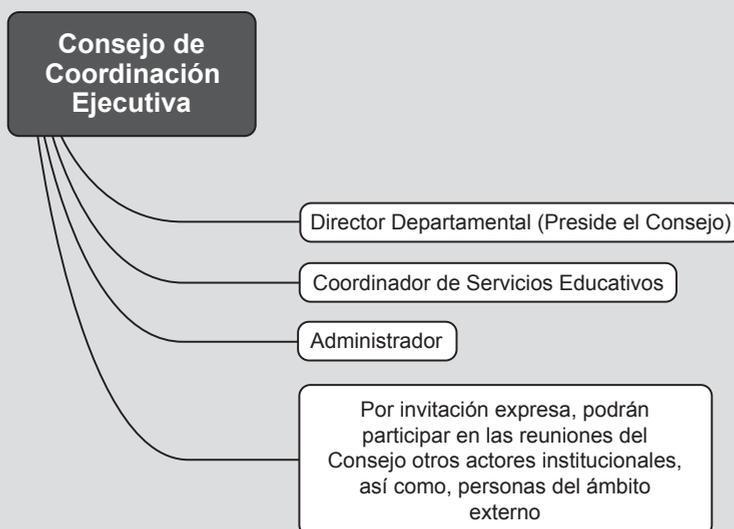
- Representar a la institución ante autoridades, instituciones, organizaciones, grupos y participantes de nuestros servicios de su jurisdicción.
- Promover la organización de un centro de recursos (material bibliográfico, gráfico, periodístico, etc.) para el equipo departamental sobre todos los materiales relacionados con los procesos administrativos financieros y educativos a su cargo.

Relaciones:

- Sostiene relaciones con autoridades e instituciones del ámbito departamental, para el cumplimiento de sus funciones.
- Sostiene relaciones de coordinación con las Direcciones de Unidad del Nivel Nacional.
- Por delegación expresa y escrita del Director Nacional, podrá asumir la representación legal de FyA en su jurisdicción.

Ámbito político

Consejo de Coordinación Ejecutiva



Unidad a la que pertenece: Dirección Departamental

Dependencia lineal: Director Departamental

Instancias de subordinación lineal inmediata:

Ninguna

Composición del Consejo de Coordinación Ejecutiva:

- Director Departamental (Preside el Consejo)
- Coordinador de Servicios Educativos
- Administrador
- Por invitación expresa, podrán participar en las reuniones del Consejo otros actores institucionales, así como, personas del ámbito externo.

Objetivo de la instancia:

Coordinar y articular las acciones de las unidades e instancias institucionales, velando por el cumplimiento de la Visión y Misión de FyA.

Función Básica:

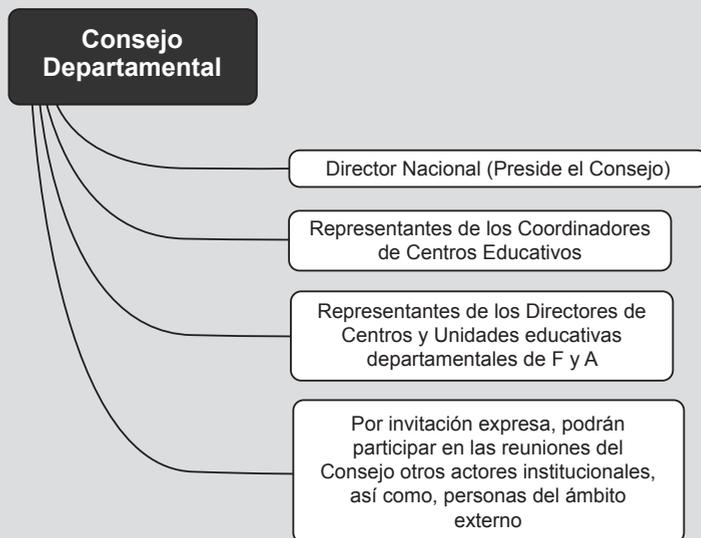
Coordinar, integrar, guiar y regular las acciones de la institución supervisando el cumplimiento de normas, reglamentos, políticas, planes y programas en vigencia, fomentando la investigación y velando por el cumplimiento de la Visión y Misión institucionales.

Funciones Específicas:

- Coordinar y articular la implementación de las Propuestas educativas institucionales.
- Asistir a la Dirección Departamental en la orientación, implementación y supervisión de los procesos administrativos y de las Propuestas educativas institucionales.
- Asesorar al Director Departamental en la toma de decisiones y la formulación de políticas departamentales.
- Proponer la designación de comisiones para el estudio y resolución de problemas específicos y/o complejos.
- Velar por la integración y coordinación de la operatoria global, considerando la dinámica y características de cada uno de las Regiones, Centros y Unidades Educativas.
- Promover relaciones con entidades nacionales o extranjeras, públicas o privadas, que tiendan a establecer acuerdos que potencien a FyA.

- Velar por la adopción de la planificación estratégica y la aplicación progresiva del proceso de desarrollo organizacional.
- Velar por la conservación de la identidad, la Misión y el cumplimiento de los objetivos de FyA en el Departamento.

Consejo Departamental



Unidad a la que pertenece: Dirección Departamental

Dependencia lineal: Director Departamental

Instancias de subordinación lineal:

Ninguna

Composición del Consejo Departamental:

- El Director Departamental (Preside el Consejo Departamental)
- Representantes de los Coordinadores de Centros Educativos
- Representantes de los Directores de Centros y Unidades educativas departamentales de FyA.
- Por invitación expresa del Director Departamental, podrán participar en las reuniones del Consejo Departamental, otros actores institucionales, así como personas del ámbito externo.

Objetivo de la instancia:

- Establecer estrategias departamentales para implementar las políticas institucionales.
- Asesorar al Director Departamental en la definición de las políticas para la aplicación de estrategias departamentales.
- Proponer, a través del Director Departamental, a las instancias correspondientes, políticas pertinentes para la implementación de las propuestas institucionales.

Funciones Básicas:

- Analizar la factibilidad de las propuestas institucionales (administrativas, financieras, de proyectos, de planificación y técnico pedagógicas) para su implementación estratégica en el Departamento.
- Coordinar, integrar y dar unidad a las propuestas institucionales frente a instancias eclesiales, estatales y municipales.

Funciones específicas:

- Asesorar al Director Departamental en la formulación de políticas y estrategias departamentales a corto, mediano y largo plazo.
- Sugerir, al Director Departamental, procesos de planeamiento departamental.
- Proponer, al Director Departamental, integrar y ver la viabilidad de las propuestas y proyectos de desarrollo institucional, considerando la dinámica y características de cada una de las Regiones, Centros y Unidades educativas en el Departamento.
- Proponer políticas administrativas, financieras, de proyectos, de planeamiento y técnicas pedagógicas para el funcionamiento óptimo de la Departamental.
- Evaluar la implementación de políticas y estrategias, propuestas y proyectos de la Departamental.

Ámbito Pedagógico Operativo**Unidad Departamental de Servicios Educativos**

A diferencia de la Unidad Nacional de Servicios Educativos, la Unidad Departamental se traduce en la parte operativa, la cual básicamente acompaña

los procesos pedagógicos en los contextos en los cuales se desarrolla el mismo, junto a los educadores y otros participantes.

Responsables de proyectos y Técnicos

Son los encargados directos de la implementación de los proyectos en su departamento geográfico.

Unidades educativas

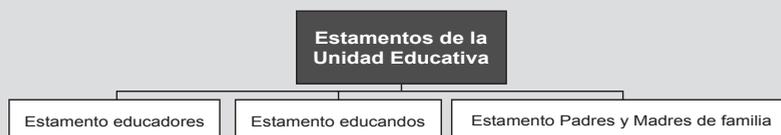
Ámbito Político

La dinamización de la Comunidad Escolar y Educativa constituye uno de los pilares fundamentales de la Gestión Educativa de Fe y Alegría y demanda desarrollar procesos completos de organización, primero al interior de cada Unidad Educativa (entendemos por unidad educativa, aquella oferta educativa que se encuentra administrada por un director/a) y luego en cada centro educativo (entendemos por centro educativo, aquella instancia conformada por el conjunto de Unidades Educativas que funcionan dentro de una misma infraestructura escolar, tiene los mismo derechos y obligaciones y comparten las mismas necesidades e intereses educativos).

Consejo

Es el cuerpo de representantes que son portavoces de sus representados y que, recogiendo el aporte de todos ellos, aconsejan los rumbos que debe tomar el estamento, la Unidad Educativa o el Centro Educativo.

Consejos de estamentos



Es un órgano conformado por los representantes de un estamento determinado (educadores, educandos y padres y madres de familia) que tiene funciones definidas, constituyéndose en portavoz de los planteamientos de su estamento.

En este primer nivel los estamentos que conforman la comunidad escolar (educadores, padres y madres de familia y educandos) se organizan de manera democrática generando su representatividad interna por estamento.

Por el carácter procesual que tiene la educación, es aconsejable que cada Consejo de Estamento ejerza sus funciones un mínimo de dos gestiones escolares consecutivas, de manera que puedan darse las condiciones adecuadas para desarrollar verdaderos procesos participativos.

a) Consejo de educadores: Es el órgano propio de participación de los educadores

(Docentes, personal administrativo y personal de servicios) que desempeñan sus funciones profesionales en una Unidad Educativa.

El Consejo de Educadores es una organización distinta a la Célula Sindical, puesto que el consejo tiene funciones concretas que le posibilitan a este estamento participar activamente en la vida de la Comunidad Escolar.

Este consejo está conformado por los representantes de docentes, personal administrativo y personal de servicio, elegidos democráticamente por todos los integrantes del estamento de educadores.

Son funciones principales del Consejo de Educadores:

- Representar a su estamento en el Consejo Mixto de Unidad
- Motivar la formación y actualización permanente del equipo de educadores, de manera que les permita actualizar sus conocimientos y perfeccionar su práctica educativa.
- Impulsar la elaboración del Manual de Funciones del Consejo de Educadores
- Promover la participación de los educadores en la gestión del Proyecto Educativo de Centro (Entendemos por “Proyecto Educativo de Centro” un instrumento para la gestión, coherente con el contexto escolar, que enumera y define las notas de identidad del Centro Educativo. Formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución.
- Participar en la generación de proyectos de Implementación Estratégica. (Entendemos por “Proyecto de Implementación estratégica” aquella planificación operativa a corto plazo - un trimestre, un semestre, un año, etc. En el cual detallamos por qué, cómo, cuándo y dónde se realizan las acciones concretas para modificar y perfeccionar, de manera efectiva, l a situación considerada insatisfactoria.
- Ser portavoces ante el Consejo Mixto de Unidad, de las necesidades, inquietudes y decisiones que el estamento de educadores adopte.
- Participar en la toma de decisiones asumidas por el Consejo Mixto de Unidad Educativa.
- Contribuir al logro de los objetivos de la Unidad Educativa.

b) Consejo de Educandos: Es el medio de participación de todos los educandos que forman parte de una Unidad Educativa, siendo elegidos democráticamente por todos los integrantes del estamento de educandos.

Las principales funciones del consejo de educandos son:

- Representar a su estamento en el consejo mixto de unidad
- Promover la participación de todos los educandos de la Unidad Educativa
- Impulsar la elaboración del manual de funciones del Consejo de Educandos
- Proponer y promover actividades extra escolares que vayan en beneficio de los propios educandos, de la Unidad Educativa, del barrio, etc.
- Promover la participación de los educadores en la gestión del Proyecto Educativo de Centro
- Participar en la generación de Proyectos de Implementación estratégica
- Ser portavoces de las necesidades, inquietudes y decisiones que el estamento de educadores adopte.
- Participar en la toma de decisiones asumidas por el Consejo Mixto de Unidad Educativa
- Contribuir al logro de los objetivos de la Unidad Educativa

c) Consejo de Padres y Madres de Familia: Es el órgano de participación de todos los padres y madres de familia cuyos hijos estudian en una Unidad Educativa.

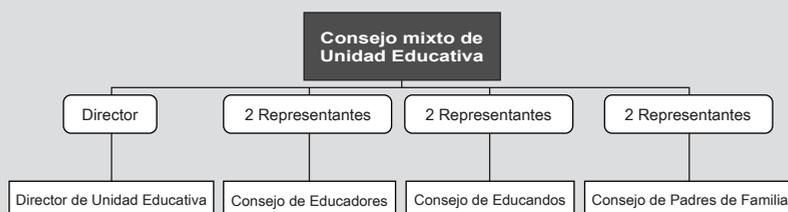
Este consejo está conformado por los representantes de cada uno de los ciclos que funcionan al interior de una Unidad Educativa, (generalmente en las Unidades Educativas de Fe y Alegría, funciona en un turno, el ciclo Preescolar del nivel inicial. más el primero y segundo ciclo del nivel Primario; en otro turno, el tercer ciclo del nivel primario, mas el primero y segundo ciclos del nivel secundario) elegidos democráticamente por todos los padres y madres de familia del ciclo correspondiente.

Las principales funciones del Consejo de Padres de Familia, son:

- Representar a su estamento en el Consejo Mixto de Unidad
- Promover la participación activa de todos los padres de familia de la Unidad Educativa

- Impulsar la elaboración del Manual de funciones del Consejo de Padres de Familia.
- Proponer y promover actividades extra escolares que vayan en beneficio de los propios educandos, de la Unidad Educativa, del barrio, etc.
- Promover la participación de los padres y madres de familia en la gestión del Proyecto Educativo de Centro.
- Ser portavoces de las necesidades, inquietudes y decisiones que el estamento de padres de familia adopte.
- Participar en la toma de decisiones asumidas por el Consejo Mixto de Unidad Educativa.
- Contribuir al logro de los objetivos de la Comunidad Escolar y Comunidad Educativa.

Consejos Mixtos de Unidad Educativa



Este segundo nivel implica la conformación de representantes de los diferentes estamentos que conforman la comunidad escolar.

El Consejo Mixto de Unidad Educativa es el órgano representativo de los distintos estamentos (educadores, educandos, padres y madres de familia) que integran una Unidad Educativa.

El Consejo Mixto de Unidad Educativa está conformado por siete miembros: el Director de la Unidad Educativa y sus seis representantes de los consejos de estamento. Por tanto, cada consejo de estamento designa a dos representantes para que integren el consejo mixto de unidad.

El Consejo Mixto de Unidad Educativa es presidido por el Director de la Unidad Educativa, eligiéndose de entre los seis representantes de estamentos las demás carteras, las cuales podrían ser: Vicepresidente, Tesorero, Secretario de actas, Secretario de conflictos, Secretario de Prensa y Propaganda y vocal.

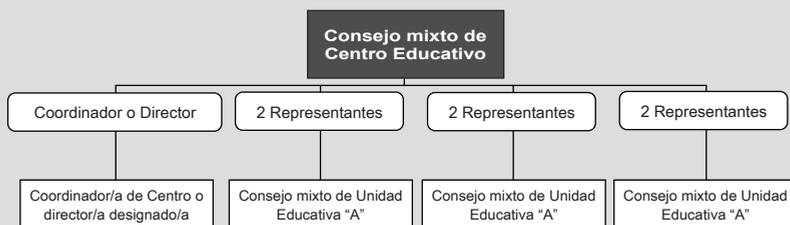
Las principales funciones del Consejo Mixto de Unidad Educativa son:

- Lograr un funcionamiento armónico del Consejo Mixto de Unidad Educativa, coordinando todas sus acciones con los consejos de los tres estamentos.
- Promover la participación activa de los tres consejos de estamento de la unidad educativa (educadores , educandos y padres y madres de familia)
- Planificar las actividades de la Unidad Educativa
- Elabora el manual de funciones del Consejo mixto de Unidad Educativa
- Desarrollar programas orientados a la formación y capacitación permanente de los integrantes de los tres estamentos y de sus consejos.
- Formular proyectos de implementación estratégica
- Participar en los procesos de evaluación de los tres estamentos que conforman la Unidad Educativa.
- Contribuir al logro de los objetivos de la Comunidad Escolar.

Juntas Escolares:

El tercer nivel supone la conformación de la Junta Escolar con los representantes de los distintos consejos mixtos y la participación de otras instancias de la comunidad.

Consejo Mixto de Centro Educativo



El Consejo Mixto de Centro Educativo es el máximo organismo de representación de la Comunidad Escolar.

El consejo Mixto de Centro Educativo esta conformado por el Coordinador

General del Centro Educativo y por representantes de cada uno de los Consejos Mixtos de Unidad Educativa que integran un Centro Educativo.

El Consejo Mixto de Centro Educativo debe estar conformado por un máximo de siete miembros: el coordinador general del Centro Educativo y seis personas elegidas de entre los representantes de los consejos mixtos de Unidad Educativa; esto con el propósito de constituir una instancia ágil y eficiente en su desenvolvimiento.

Dos miembros serán elegidos entre los representantes de los educadores, dos entre los representantes de padres y madres de familia y otros dos entre los representantes de los educandos.

Las principales funciones del Consejo Mixto de Centro Educativo son:

- Representar al Centro Educativo ante las instancias internacionales, nacionales, departamentales, distritales, municipales y locales.
- Lograr un funcionamiento armónico del consejo mixto de centro, coordinando todas sus acciones con el equipo de directores del Centro Educativo.
- Promover la concertación entre los distintos consejos Mixtos de Unidad Educativa.
- Coordinar los procesos de generación de Proyectos de implementación estratégica a nivel de las Unidades Educativas.
- Participar, conjuntamente con el equipo de directores de las Unidades educativas que conforman el centro educativo, en el establecimiento de alianzas con otras organizaciones e instituciones internacionales, nacionales, departamentales, municipales, y locales, tanto a nivel de estado u ONGs, que ayuden en la mejora de la calidad educativa.

En la gestión escolar es fundamental el rol de la Dirección. El Director es quien organiza, orienta y dirige el funcionamiento de la unidad o centro educativo, posibilitando un clima de trabajo y de interrelación entre las diferentes instancias.

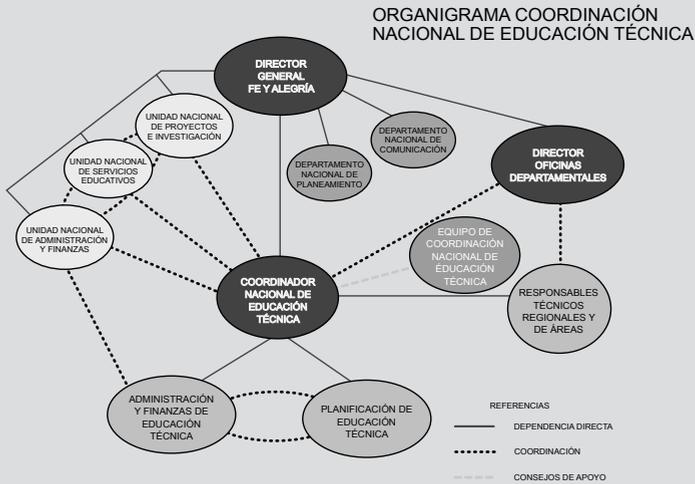
El consejo mixto al interior de la Unidad Educativa y la Junta Escolar en el centro educativo, apoya la labor del Director/a proporcionándole sus puntos de vista a fin de que tome decisiones que consideren las opiniones de los diferentes estamentos.

Cada consejo define la periodicidad de sus reuniones, tanto a nivel de Consejo como de Asamblea, de tal forma que el estamento se constituya en parte activa de la vida cotidiana de la Unidad Educativa. Las Asambleas son los espacios de deliberación y toma de decisiones a nivel de cada estamento.

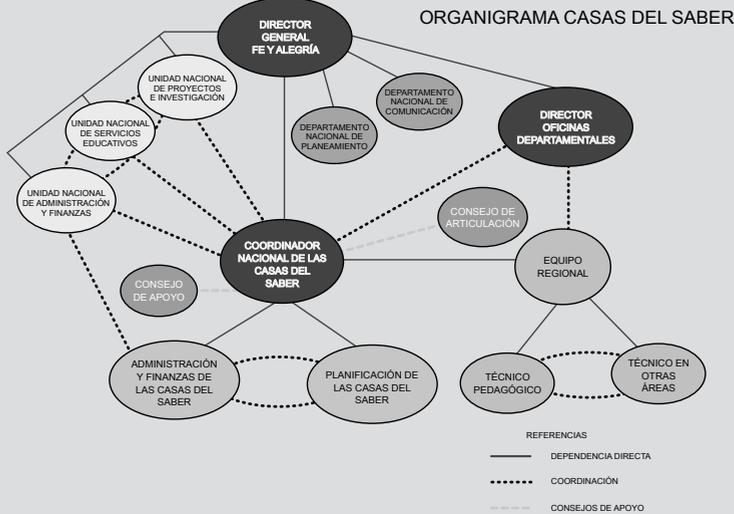
Ámbito Pedagógico Operativo

Para la ejecución de tareas concretas, se organizan distintas comisiones: técnico- pedagógica, de proyectos productivos, de servicios de organización o coordinación, de acción evangelizadora, de asuntos laborales, etc. Estas comisiones son las responsables de agilizar cualquier tarea priorizada por el Consejo Mixto, la Dirección y la Junta Escolar.

Organigrama Educación Técnica



Organigrama Casas del Saber



1.4 Procedimientos coordinación nacional de educación técnica

Luego de un análisis exhaustivo y detallado de los procesos de desconcentración que se están llevando adelante en la Dirección Nacional de Fe y Alegría y como resultado de varias reuniones a nivel nacional, asumimos que no existe un solo modelo de desconcentración, por el contrario, son distintos modelos de desconcentración de acuerdo a la dinámica misma de cada intervención educativa.

El objetivo fundamental de la desconcentración del área de Educación Técnica es optimizar el servicio educativo y desde luego la Dirección Nacional se compromete a brindar apoyo oportuno en todo momento

Procedimientos de acuerdo a estructura Coordinación Nacional de Educación Técnica

a) Director Nacional Fe y Alegría – Coordinador Nacional Educación Técnica

La Coordinación Nacional de Educación Técnica puede tomar decisiones con autorización del Director Nacional, en el marco de las políticas institucionales vigentes en cuanto a:

- Planificación
- Manejo presupuestario
- Contratación o despido de personal de la oficina de la Coordinación Nacional de Educación Técnica
- Proyectos nuevos

Todo lo anteriormente mencionado requiere información constante y oportuna de parte de la Coordinación Nacional de Educación Técnica hacia el Director Nacional y desde luego la respectiva retroalimentación.

b) Coordinador Nacional Educación Técnica – Directoras Unidades Nacionales

Las Unidades Nacionales brindan apoyo de acuerdo a su especificidad.

UNSE:

La Directora de la Unidad Nacional de Servicios Educativos mantiene relación directa con el Coordinador Nacional de Educación Técnica.

La Coordinación Nacional de Educación Técnica proporciona informes constantes y permanentes a la Directora de la UNSE vía Director Nacional

Informes a las financieras: Los Responsables Técnicos Regionales suministran información a la Coordinación Nacional de Educación Técnica; esta instancia

a su vez informa a las agencias de cooperación correspondientes y a la Dirección Nacional

UNAF:

El manejo administrativo en cuanto a personal es directo con la administración de la Coordinación Nacional de Educación Técnica, con el conocimiento correspondiente del Coordinador Nacional de Educación Técnica.

Desembolsos: Directo desde la Coordinación de Educación Técnica a la Unidad Nacional de Administración y Finanzas (UNAF) en cuanto a sueldos de personal.

De la Coordinación Nacional de Educación Técnica al Responsable Técnico Regional (RTR) y este a su vez a la Unidad Educativa correspondiente. La Unidad Educativa informa al Responsable Técnico Regional, este informa a la administración de la Coordinación Nacional de Educación Técnica con el visto bueno del Coordinador Nacional de Educación Técnica.

Cabe destacar y aclarar que toda inversión (gasto) es susceptible de impuestos – retención de acuerdo a ley.

Este procedimiento es válido para todos los proyectos.

Informes: La Coordinación Nacional de Educación Técnica envía al Director Nacional y agencias intermediadoras informes de la intervención educativa en su componente económico financiero en los formatos correspondientes.

De igual manera se envía a la UNAF compendios en formatos correspondientes.

UNPI:

La Unidad Nacional de Proyectos e Investigación acompaña y en algunos casos elabora proyectos en coordinación con la Coordinación Nacional de Educación Técnica

El procedimiento de recolección de información para la elaboración de proyectos es como sigue: Directores y Rectores a Responsables Técnicos Regionales, posteriormente al Coordinador Nacional de Educación Técnica y por último este pasa la información a la Unidad Nacional de Proyectos e Investigación.

Es importante mencionar que el equipo de la Coordinación Nacional y los Responsables Técnicos Regionales deben manejar un buen nivel de conocimiento sobre la realidad de los problemas locales.

c) Coordinador Nacional Educación Técnica – Responsables Departamentos Nacionales

COMUNICACIÓN

Por delegación de Dirección General

PLANEAMIENTO

Relación directa con la Responsable Nacional de Planeamiento.

d) Coordinador Nacional Educación Técnica – Directores Oficinas Departamentales

El Responsable Técnico Regional comunica a los Directores Departamentales lo referente a la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.

El Director Departamental informa periódicamente al Coordinador Nacional de Educación Técnica sobre la gestión del Responsable Técnico Regional y los Centros de Inflexión Técnica (CITs), Educación Técnica Alternativa (ETAs) y Técnicos Medios Superiores (TMS) ubicados en su departamento geográfico.

El Director Departamental para contratar personal Directivo o Docente de ETAs, CITs y TMS debe tomar en cuenta perfiles proporcionados por la Coordinación Nacional de Educación Técnica.

El Coordinador Nacional de Educación Técnica en coordinación con el Director Departamental participa en el proceso de selección del Responsable Técnico Regional y el Director Nacional contrata al personal.

El Coordinador Nacional de Educación Técnica selecciona al Responsable Técnico de Área y el Director Nacional contrata al personal.

e) Coordinador Nacional Educación Técnica – Responsable Técnico Regional - Responsable Técnico de Área

La Coordinación Nacional de Educación Técnica proporciona insumos a los Responsables Técnicos Regionales y Responsables Técnicos de Área para su óptimo funcionamiento.

La Coordinación Nacional de Educación Técnica acompaña procesos de planificación, seguimiento, evaluación y manejo administrativo financiero de los Responsables Técnicos.

f) Directores Oficinas Departamentales – Responsables Técnicos

Los Responsables Técnicos no son parte del equipo departamental, sin embargo informan, coordinan acciones y cooperan con la Dirección Departamental.

Los Directores Departamentales informan, coordinan acciones y cooperan al Responsable Técnico.

Los Directores Departamentales hacen el seguimiento correspondiente al Responsable Técnico Regional en su departamento geográfico.

g) Equipo de Coordinación Nacional Educación Técnica

Conformado por el Coordinador Nacional de Educación Técnica, Secretaria Administrativa, Responsables Técnicos de Área y Responsables Técnicos Regionales.

Se abordan temas vinculados a la dinámica de trabajo de la Coordinación Nacional y las Responsabilidades y de Área.

h) Varios

Firma de convenios: municipios, ONGs: Firma la Coordinación Nacional, en coordinación constante y permanente con la Dirección Departamental

Contratos empresas constructoras: Firma el Director Departamental correspondiente al departamento geográfico o la instancia local, vale decir Rectores o Directores. El seguimiento y calidad del producto es responsabilidad del Director Departamental, Rectores y Directores, tomando en cuenta criterios de construcción emanados de la Coordinación Nacional de Educación Técnica.

Proyectos Japón: Por requerimiento de la Embajada firma la Directora Departamental, Rector o Director.

CUDSE: Por intermedio del Director Departamental el Coordinador de la Unidad Departamental de Servicios Educativos conoce la planificación de Educación Técnica

1.5 Procedimientos coordinación nacional de Casas del Saber

a) Director Nacional Fe y Alegría - Coordinador Nacional Casas del Saber

La Coordinación Nacional de Casas del Saber puede tomar decisiones con autorización del Director Nacional, en el marco de las políticas institucionales vigentes en cuanto a:

- Planificación
- Manejo presupuestario
- Contratación o despido de personal
- Proyectos nuevos
- Bajas – altas de Casas del Saber en todo el territorio nacional

Todo lo anteriormente mencionado requiere información constante y oportuna de parte de la Coordinación Nacional de las Casas del Saber hacia el Director Nacional y desde luego la respectiva retroalimentación.

b) Coordinador Nacional Casas del Saber – Directoras Unidades Nacionales

Las Unidades Nacionales brindan apoyo de acuerdo a su especificidad.

Unidad Nacional de Servicios Educativos (UNSE)

La UNSE tiene la tarea de desarrollar competencias inherentes a su ámbito de intervención en la Unidad desconcentrada, apuntando esfuerzos hacia la paulatina autonomía de las Casas del Saber.

La Directora de la Unidad Nacional de Servicios Educativos mantiene relación directa con el Coordinador Nacional de Casas del Saber.

La Coordinación Nacional de Casas del Saber proporciona informes constantes y permanentes a la Directora de la UNSE.

Para Danida el interlocutor en Bolivia es el Coordinador Nacional de Casas del Saber.

Informes a las financieras: Los Coordinadores Regionales suministran información a la Coordinación Nacional de Casas del Saber; esta instancia a su vez informa a la Directora de la UNSE; la Directora de la UNSE realiza las observaciones y sugerencias correspondientes y envía a la Coordinación de Casas del Saber para que esta instancia, luego de subsanar las observaciones realizadas envíe la versión final nuevamente a la Directora de la UNSE; posteriormente la información pasa desde la UNSE a la Unidad de Administración y Finanzas para su posterior envío a las agencias de cooperación correspondientes.

Este procedimiento es válido para todos los proyectos incluido Danida

Este procedimiento se encuentra en proceso de prueba.

Unidad Nacional de Administración y Finanzas (UNAF)

Esta Unidad, al igual que las otras dos tiene como tarea fundamental desarrollar competencias en la unidad desconcentrada que apunten hacia una paulatina autonomía.

El manejo administrativo es directo con la administración de la Coordinación Nacional de Casas del Saber, con el conocimiento correspondiente del Coordinador Nacional de Casas del Saber.

Desembolsos: La UNAF hace el desembolso a la Dirección Departamental de acuerdo a planificación aprobada. La Dirección Departamental desembolsa al Coordinador Regional; El Coordinador Regional informa a la Unidad de Administración de la Coordinación Nacional de Casas del Saber y esta a su vez inmediatamente informa a la UNAF.

Este procedimiento se encuentra en etapa de prueba por el transcurso de 6 meses

Cabe destacar y aclarar que toda inversión (gasto) es susceptible de impuestos – retención de acuerdo a ley.

Este procedimiento es valido para todos los proyectos. (Se adjuntará documento explicativo)

Informes: La Coordinación Nacional de Casas del Saber envía a la Dirección Nacional informes semiacabados de la intervención educativa en su componente económico financiero en los formatos correspondientes.

En la Oficina Nacional se completa la información y se envía a la agencia de cooperación.

Este procedimiento se encuentra en periodo de 6 meses de prueba.

Es importante resaltar que no se envía ningún informe a las agencias de cooperación sin el visto bueno de la UNAF; por consiguiente estos son enviados hacia las agencias de cooperación desde la dirección nacional.

Unidad Nacional de Proyectos e Investigación (UNPI)

La Unidad Nacional de Proyectos e Investigación acompaña a la Unidad desconcentrada Casas del Saber en la elaboración de proyectos.

Esta Unidad al igual que las otras dos tiene como tarea fundamental desarrollar competencias en el ámbito de su acción en la unidad desconcentrada a fin de que esta instancia asuma paulatinamente autonomía.

El procedimiento de recolección de información para la elaboración de proyectos es como sigue: de las Casas del Saber (educadores, comunidad) a las coordinaciones regionales; de estas al planificador de la Unidad Nacional Desconcentrada; posteriormente al Coordinador de las Casas del saber y por último este pasa la información a la Unidad Nacional de Proyectos e Investigación.

Este procedimiento al igual que en los anteriores casos se encuentra en etapa de prueba

Es importante mencionar que los responsables de proyectos deben manejar un buen nivel de conocimiento sobre la realidad de los problemas locales.

c) Coordinador Nacional Casas del Saber – Responsables Departamentos Nacionales

COMUNICACIÓN

Por delegación de Dirección General

PLANEAMIENTO

Por delegación de Dirección General

d) Coordinador Nacional Casas del Saber - Directores Oficinas Departamentales

El Coordinador Nacional de Casas del Saber comunica y coordina con los Directores Departamentales todo lo referente a la planificación, seguimiento y evaluación (POA – PIA – PIC, etc.)

El Director Departamental informa periódicamente al Coordinador Nacional de Casas del Saber sobre la gestión de la coordinación regional y Casas del Saber ubicadas en su departamento geográfico.

El Coordinador Nacional de Casas del saber en coordinación con los Directores Departamentales participa en el proceso de selección de personal del equipo regional y el Director Nacional contrata al personal.

e) Coordinador Nacional Casas del Saber – Equipo Regional

La Coordinación Nacional de Casas del Saber tiene obligación de proporcionar insumos a las Coordinaciones y equipos Regionales para su funcionamiento.

La Coordinación Nacional de Casas del saber acompaña procesos de planificación, seguimiento y evaluación en los equipos regionales en coordinación con la Dirección Departamental correspondiente.

f) Directores Oficinas Departamentales – Equipo Regional

Los Coordinadores regionales y sus equipos son parte del equipo departamental: informan, coordinan acciones, cooperan con la Dirección Departamental.

Los Directores Departamentales tienen la responsabilidad de hacer el seguimiento correspondiente a las coordinaciones y equipos regionales.

g) Equipo Regional – Técnicos

El Coordinador regional acompaña procesos de planificación, seguimiento y evaluación al equipo técnico regional.

h) Consejo de Apoyo (se encuentra en proceso de creación)

Conformado por el Coordinador Nacional de Casas del Saber, Responsable de Administración y Responsable de Planificación.

Se abordan temas internos a la Coordinación Nacional

i) Consejo de articulación (se encuentra en proceso de creación)

Conformado por el Coordinador Nacional de Casas del Saber y Coordinadores Regionales de Casas del Saber.

Se abordan temas vinculados a la dinámica de trabajo de la Coordinación Nacional y las Coordinaciones Regionales.

j) Varios

Diseño de estrategias convenios, construcción y equipamiento: Es responsabilidad del Coordinador Nacional Casas del Saber. La Dirección Departamental pasa a la Coordinación la información correspondiente y el Coordinador da el visto bueno.

Firma de convenios: municipios, ONGs: Firma la Coordinación Nacional, en coordinación constante y permanente con la Dirección Departamental.

Contratos empresas constructoras: Firma la Coordinación Nacional, en coordinación constante y permanente con la Dirección Departamental. El seguimiento y calidad del producto es responsabilidad del Coordinador Nacional de Casas del Saber.

Proyectos Japón: Por requerimiento de la Embajada firma la Directora Departamental o Director/a de Unidad Educativa.

Coordinador Unidad Departamental de Servicios Educativos: Por intermedio del Director Departamental el Coordinador de la Unidad Departamental de Servicios Educativos conoce la planificación de Casas del Saber.

1.6 Proceso de selección de personal

Nacional

- Director y subdirector nacional

Es competencia del Directorio y particularmente del Provincial de la Compañía de Jesús (como Presidente del Directorio) la elección del Director Nacional y del Subdirector.

En el caso del Director Nacional se estudia la posibilidad de nombrar a un nuevo Director Nacional a partir de una terna propuesta por el directorio.

En el caso de la elección para la subdirección nacional el director Nacional es el que presenta una terna al cargo y es el Directorio quien elige a la persona más idónea para asumir esa responsabilidad, desde luego tomando muy en cuenta el punto de vista del Director Nacional.

- Directores de Unidades Nacionales

Es competencia del Director Nacional seleccionar y nombrar a los Directores de Unidades Nacionales (Administración y Finanzas, Servicios Educativos y Proyectos e Investigación). Esta determinación en su momento es comunicada al Directorio de Fe y Alegría.

- Responsables Nacionales de Departamentos

Al igual que en el caso anterior es el Director Nacional en consulta con el Consejo de Coordinación Ejecutiva quien selecciona y nombra a los /las responsables de Departamentos Nacionales.

- Coordinadores de áreas

El Director de la Unidad Nacional de Servicios Educativos selecciona de varios CV una terna, la cual propone al Director Nacional, el mismo que complementa las entrevistas correspondientes y elige a la persona considerada más idónea para el cargo.

- Responsables de proyectos

El Director de la Unidad Nacional de Servicios Educativos en consulta con el coordinador del área revisa varios CV y seleccionan tres, los cuales pasan a consulta con el Director Nacional, quien elige a la persona considerada más idónea para asumir la responsabilidad asignada.

- Técnicos Nacionales

Ídem anterior

Departamental

- Director Departamental

Hasta el año 2005 la elección de los Directores Departamentales era atribución única y exclusiva del Director Nacional, quien presentaba al Directorio una terna de posibles candidatos y el Directorio elegía al que consideraba idóneo al cargo; a partir del año 2006 se cambia la modalidad y en la actualidad se procede de la siguiente manera: El equipo departamental envía al Director Nacional una terna de posibles candidatos a la Dirección Departamental respectiva, de la misma manera lo hace el consejo departamental, el director departamental saliente y algunas otras personas externas a Fe y Alegría (según el caso); De todas estas ternas el Director Nacional elige una, la cual pasa a consideración del Directorio, espacio en el cual se elige al nuevo Director departamental.

- Técnicos departamentales

Cada Director Departamental tiene la potestad de seleccionar a los técnicos departamentales que conformarán su equipo de trabajo; generalmente se proponen tres CV (ya sea por convocatoria pública o invitación directa) a un determinado cargo de técnico departamental. El Director Departamental correspondiente en consulta con el Coordinador de Servicios Educativos elige al más idóneo al cargo a partir de criterios técnicos, profesionales y humanos.

Unidades Educativas

- Director de Unidad Educativa

Amparados en el Convenio Marco Iglesia Estado Boliviano, es atribución del Director Departamental elegir y designar a los directores de unidades educativas. El procedimiento responde a criterios técnicamente validados, los cuales comprenden: experiencia en el área, trayectoria profesional, trabajos de investigación, formación y actualización, entre otros.

- Educadores

En Fe y Alegría Bolivia los educadores son seleccionados por los directores de unidades Educativas y designados por el Director Departamental, con la firmas del delegado Jurisdiccional de la Comisión Episcopal de Educación y desde luego el Director Distrital correspondiente.

11. Bibliografía

FE Y ALEGRÍA BOLIVIA

- 2006 Manual de sistematización de Casa del saber. NE
- 2007 Memoria anual 2006. La Paz
- 2004 Organización Curricular y Proyecto Educativo Institucional. La Paz
- 2004 Gestión administrativa. La Paz
- 2004 Gestión Educativa Participativa y Fundamentos de Planificación. La Paz

VON VACANO, Sergio

- 2005 Sistematización de experiencias en Fe y Alegría Bolivia. NE.

THOMPSON, Michael

- 1998 Medios de comunicación. Alianza Editorial. Madrid, España

FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

- 2000 Identidad de Fe y Alegría
- 2001 Educación Popular, Comunidad y Desarrollo. Caracas
- 2002 Retos de la Educación Popular. Caracas
- 2003 La Pedagogía de la Educación Popular. Caracas
- 2004 Calidad de la Educación Popular. Caracas
- 2003 La gestión Educativa al servicio de la Educación. Caracas

MOVIMIENTO DE EDUCADORES POPULARES BOLIVIA

- 2007 Educación Popular y Derechos Humanos. La Paz

Gestión Norsud

- 1998 La Gerencia en las organizaciones

CELA, Jorge

- 2001 Gestión Participativa, Centro de Estudios Sociales, Santo Domingo.

Anexos

Ver documento adjunto.

PROCURACIÓN DE FONDOS, GESTIÓN FINANCIERA Y ESTRUCTURA LEGAL EN FE Y ALEGRÍA PERÚ

*Antonio Bachs S.J. Juan Cuquerella S.J.
Fe y Alegría Perú*

1. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

El P. José María Vélaz pensó desde el primer momento de la fundación de Fe y Alegría en la necesidad de buscar fondos para que pudieran existir los colegios en las zonas más pobres de Venezuela y en todos los otros países donde fue estableciendo la Institución.

Para él siempre estuvo claro que los fondos que asegurasen la construcción de los colegios y el pago de los maestros debían recabarse de tres fuentes principales: del Estado, que tiene la obligación de compartir los ingresos de los impuestos con todos los ciudadanos, de la buena voluntad de la gente, es decir de toda la sociedad tanto a nivel personal como empresarial y también del aporte de los padres de familia de los colegios según sus posibilidades.

Así pues, desde la fundación de Fe y Alegría, la recaudación de fondos de estos tres sectores: el Estado, la sociedad y los Padres de Familia, se ha percibido como algo fundamental para la existencia de la institución. Esta visión de José María Vélaz que refería siempre el sostenimiento de los colegios de Fe y Alegría al aporte igualitario de todos porque todos daban según sus posibilidades y recibían según sus necesidades, era para él poner en práctica de alguna manera la utopía de comunión de bienes que leemos en los Hechos de los Apóstoles, practicaban las primeras comunidades cristianas.

Es importante destacar la unión tan estrecha que el fundador siempre remarcó entre la filosofía institucional de Fe y Alegría como obra nacida de la voluntad y el compromiso de los distintos protagonistas que participan en Fe y Alegría, para dar una educación de calidad a los niños y jóvenes marginados, y la colaboración con fondos y/o personal de cada uno de estos protagonistas.

Es así como Recaudación de Fondos, compromiso y participación en Fe y Alegría Perú han estado estrechamente enlazados. La recaudación de fondos se convierte así en uno de los elementos más importantes de difusión del carisma, los objetivos y la imagen Institucional.

Elemento muy unido en la concepción de Vélaz a la recaudación de fondos es la eficiencia en el empleo y la utilización de dichos fondos. La buena gestión financiera esta motivada por la necesidad de hacer mucho con poco. Es así como el estilo de gestión financiera en Fe y Alegría debe caracterizarse por esa doble realidad de escasez por la dificultad para obtener los recursos, y el no escatimar los recursos necesarios para ofrecer una educación de calidad.

Por último, queremos analizar de una forma especial en estas páginas, la estructura legal que Fe y Alegría Perú ha ido concretizando en su evolución. Esta estructura legal que se debe e institucionaliza a la conjunción de voluntades de: las congregaciones religiosas desde su carisma educativo lideradas por la Compañía de Jesús, los docentes comprometidos con la educación popular, y finalmente las nuevas poblaciones emigrantes del campo a la ciudad en búsqueda de salir de la pobreza y por ello de una educación de calidad para sus hijos.

Queremos en este documento dar cuenta de las acciones de Recaudación de Fondos, de Gestión Financiera y la estructura Legal que a partir de 1965, fecha en que José María Vélaz desde su visión funda Fe y Alegría Perú, hasta nuestros días se han desarrollado en esta institución. Sistematizaremos sin embargo de una forma más detallada solamente las experiencias de los últimos 10 años en estas tres dimensiones.

2. PROCURA DE FONDOS

2.1 Donantes Nacionales

2.1.1 Primeras Experiencias

En los primeros años de Fe y Alegría (1966-1970) la Procura de Fondos se hacía a través de lo que se denominaba “la Campaña” que incluía tres acciones diferenciadas: La Rifa, la Telemaratón y la promoción de donaciones.

La Rifa consistía en la organización y desarrollo de una gran rifa con muy buenos y numerosos premios cuyos boletos, agrupados de diez en diez formando los llamados talonarios, se distribuían a nivel nacional en un gran número de colegios particulares y nacionales. Esta distribución se hacía por medio de “los Promotores” grupo numeroso (de 6 a 10) Estudiantes Jesuitas de Venezuela, España y otros países que venían por dos meses y se integraban a la Oficina Central para este trabajo. Ellos visitaban los colegios aula por aula ofreciendo los talonarios mediante un Responsable del colegio. La Rifa se promocionaba por radio y TV. El día central se hacía una marcha show por el centro de Lima con carros alegóricos.

La Telemaratón consistía en la organización y puesta en escena de un programa de TV con la colaboración de renombrados artistas de la canción, que comenzando a la 1 de la tarde se prolongaba hasta las 10 de la noche. Fe y Alegría Venezuela ayudaba año atrás año a organizarlo, fue un programa muy significativo para Fe y Alegría y también para la naciente TV nacional. Gran cantidad de gente de todo Lima llamaba a los 6 teléfonos disponibles para ofrecer sus donaciones mientras que un equipo de voluntarios iba recogiendo.

La Telemaratón se organizó durante casi 20 años siendo sin duda muy importante tanto para la recaudación de fondos en sí, cuanto para la difusión del quehacer y la filosofía institucional.

Junto a estas dos actividades de captación de fondos se organizó en aquellos primeros años un Comité de Señoras que promovían la obra de Fe y Alegría en círculos sociales y ante distintas empresas. Se iban así consiguiendo donantes más o menos fijos comprometidos con la financiación de lo que se denominaba “Un puesto escolar” (\$50). Se dio así inicio a un archivo de donantes que posibilitó una primera campaña de cartas.

2.1.2 La Rifa

Para 1998 la Rifa en Fe y Alegría es la estrategia principal para la recaudación de Fondos nacionales. Después de 32 años ininterrumpidos de llevarla a cabo, la Rifa estaba ya institucionalizada tanto en procedimientos como en resultados. Es más, la Rifa ha sido el germen de toda la dinámica de recaudación de fondos en Fe y Alegría Perú.

La organización de la Rifa es anual y casi desde el principio es asumida por Antonio Bachs, en sus primeros años como función de la Dirección, y cuando este deja la Dirección sigue sin embargo con la responsabilidad de la llevarla adelante como experto en ella.

Para 1998 la Rifa tiene un protocolo y hoja de ruta perfectamente diseñada tanto para su organización como para la colocación de boletos y para la recogida del dinero y control de los mismos. Esta última etapa está desde entonces informatizada y tiene varias hojas de cálculo diseñadas para este proceso. Así mismo se cuenta con bases de datos de los Colegios que reciben boletos con un histórico bastante completo de sus aportes, responsables locales, y datos relevantes.

En el periodo de 1998 a la actualidad (10 años) se han organizado 10 Rifas. El departamento encargado de esta organización es el departamento de Donaciones al frente del cual está Antonio Bachs. Este Departamento incluye la Oficina de Imagen Institucional encargada de todas las donaciones nacionales y coordina estrechamente con el departamento de Administración.

Las primeras acciones para la Rifa anual se realizan en el mes de Abril y consisten en invitar a las empresas auspiciadoras cuyos nombres se difundirán en los boletos por lo que nos darán por ello precios especiales para la compra de los premios, como aquellas tiendas que van a colaborar vendiendo los boletos en ellas.

Así mismo se diseña el boleto con fotografías y slogans convenientes y apropiados para la difusión de nuestras actividades. También por entonces se diseñan y se mandan a la elaborar el póster y el video que se utilizará en la difusión de la Rifa. Todas estas acciones las lleva a cabo la oficina de Imagen Institucional, teniendo en cuenta el plan de trabajo anual y las prioridades señaladas a principio de año.

Es muy necesario que previo a todo esto se haya obtenido una Resolución de autorización oficial de la Rifa dada por el Ministerio del Interior, pues el número de esta Resolución debe estar impreso tanto en la propaganda como en los boletos. Teniendo en cuenta que para obtener dicha Resolución es necesario tener la factura pagada de compra de todos los premios, se ve que la primera acción de la Rifa realizada por el departamento de Administración será la compra de los premios y los contactos con los auspiciadores.

A finales del mes de Junio llegan los Promotores, estudiantes Jesuitas que en el 1998 en número de 4 y desde 2002 solamente 2, viene durante mes y medio a apoyar las acciones de distribución de boletos y recogida de los vendidos.

Durante los meses de Junio y Julio, en concreto hasta las vacaciones de finales de Julio (Fiestas Patrias) se colocan los boletos, es decir, se dejan en consignación tanto en colegios privados colaboradores históricos de nuestra Rifa, como en los centros comerciales y empresas detectadas como auspiciadoras y que actúan como centros de Venta. También casi el 50 % de los boletos se reparten a los alumnos de nuestros colegios para su venta.

La hoja de Excel elaborada para este fin, sirve como hoja de control y sistema auxiliar contable que contabiliza los boletos y permite un perfecto seguimiento de su evolución a efectivo y su ingreso en caja o su devolución como “boleto devuelto” y su destrucción, también se controlan los boletos informados como perdidos manteniéndose estos en porcentajes mínimos y controlados.

Después de las vacaciones de las Fiestas Patrias se comienza el recojo tanto del dinero recaudado como de los boletos no vendidos. Llenándose un reporte diario, semanal y/o mensual según se va produciendo la entrega por los promotores, los vendedores de los centros comerciales y los colegios. El recojo se hace a domicilio o por depósitos bancarios.

El diseño de la hoja de cálculo nos permite tener información comparada diaria de los distintos rubros: boletos repartidos, vendidos, devueltos y perdidos. Debido a que se tiene información de los últimos treinta años las proyecciones se pueden hacer desde los primeros momentos de la distribución. Proyecciones bastantes exactas de los resultados de recaudación por rifa.

2.1.2.1 Resultados de la Rifa durante los últimos 10 años

Durante los últimos 10 años la rifa ha tenido los siguientes resultados:

AÑO	ENTREGADOS	VENDIDOS	VUELTOS	PERDIDO	RECAUDADO S/.	GASTOS S/.	NETO S/.	NETO S/.
1997	41,681	34,933	5844	904	759,736	198,056	561,680	199,177
1998	44,213	34,935	7913	1,365	763,871	226,176	537,695	170,697
1999	41,610	32,949	7934	1,267	850,448	238,892	611,596	194,145
2000	47,082	37,853	7699	1,530	981,700	253,749	727,951	207,986
2001	42,658	36,957	4597	1,104	959,925	236,946	722,982	209,560
2002	45,493	38,381	5515	1,597	990,188	297,844	692,344	200,679
2003	49,113	42,352	5355	1,406	1'101,510	302,678	798,832	231,545
2004	51,423	43,790	6532	1,101	1'123,498	323,995	799,503	238,657
2005	52,057	44,635	6501	921	1,163,784	376,497	787,286	238,572
2006	50,616	44,409	4980	1,227	1,189,472	342,601	846,871	264,647
AU- MEN- TO	21.43%	27.12%	-14.78%	35.73%	56.6%	73%	50.7%	32.8%

Podemos observar como colocar un 21.43 % más de boletos en los últimos 10 años ha significado un aumento de los gastos de operación de la rifa de un 73% pero esto ha reportado un aumento de captación de recursos de un 50% en Soles y un 32.8% en Dólares.

Este aumento de gastos de operación se ha debido a que ha ido disminuyendo progresivamente el número de boletos distribuidos a través de los colegios de Fe y Alegría principalmente y también el número de colegios particulares que nos apoyaban.

Esto ha determinado asumir nuevas estrategias de distribución, que demandan mayores gastos. Las ventas en las casas comerciales las hacen jóvenes que trabajan por un salario básico y por comisión. También atendemos a domicilio pedidos directos de empresas y de particulares por teléfono cuando estos son de más de 10 boletos.

La oferta de los boletos se hace de las siguientes formas:

En los colegios particulares como se ha dicho, son dejados por los “promotores” tanto en Lima como en provincias. Estos establecen contacto con un profesor encargado, se deja junto con los boletos el material de difusión de la Rifa, es decir posters y un video institucional de difusión de nuestro quehacer.

La distribución de los boletos a los colegios de Fe y Alegría se hace por correo a nivel nacional y en Lima se les hace llegar directamente. El número de

boletos que recibe cada colegio de Fe y Alegría está en proporción al número de alumnos. Cada Director o Directora se responsabiliza de la entrega a los alumnos y la recogida de los fondos. Colaborar con la Rifa es uno de los compromisos que los padres de familia adquieren al momento de matricular a los alumnos en los colegios de Fe y Alegría.

Otra forma de distribución de los boletos consiste en ofrecerlos por carta a todos los donantes que están en nuestra base de datos. La carta tiene un talón desglosable en el que se marca con una cruz la cantidad de boletos deseados. Distintas cantidades están asociadas a cubrir necesidades de nuestros colegios, por ejemplo: Desayuno Escolar, Puesto Escolar, Útiles Escolares, etc. Estos talones nos son remitidos por Fax y a continuación enviamos los boletos solicitados a domicilio.

Las casas comerciales que nos auspician permiten que los jóvenes contratados por Fe y Alegría vendan dentro de sus ambientes y en otros casos son ofrecidos por los cajeros y cajeras en el momento de cobrar las compras. Durante el tiempo de la Rifa el departamento de Donaciones de Fe y Alegría coordina con los jóvenes vendedores o con las empresas para el funcionamiento de este sistema.

2.1.3 Campaña de Cartas

Desde los años 80 se empezaron a mandar cartas personales a los amigos de Fe y Alegría pidiéndoles ayuda económica para afrontar los gastos de Fe y Alegría. Para 1998 este sistema de recaudación de fondos estaba bastante estructurado y contaba con un amplia base de datos informatizada que permitía enviar cartas de petición de fondos y hacerles seguimiento en tres momentos o campañas: Al inicio del año escolar, es decir en Abril, en Octubre coincidiendo con la festividad del Señor de los Milagros en el ambiente penitencial y cristiano del llamado Mes Morado, y por ultimo en Diciembre alrededor de la Fiesta de Navidad.

En estos últimos 10 años estas tres campañas de cartas de petición de ayuda se han llevado a cabo, y han ido creciendo no sólo en número de destinatarios, sino sobre todo en resultados.

El elemento fundamental para el éxito de estas campañas ha sido sin duda el crecimiento en la calidad y en tamaño de la base de datos. La depuración de la base de datos ha sido posible gracias a un seguimiento cercano de los donantes y sus aportes.

Los resultados de las campañas en los últimos años ha sido el siguiente:

CAMPAÑA DE CARTAS

AÑO	ENVIADAS	DONANTES	RECAUDADO S/.	TOTAL \$
1997	10,000	296	140,038	51,866
1998	15,000	329	147,259	46,454
1999	20,000	417	183,222	53,108
2000	30,000	522	268,147	77,724
2001	40,000	545	285,904	82,871
2002	65,000	635	364,252	104,072
2003	81,000	662	347,652	100,188
2004	111,000	828	409,845	122,342
2005	111,000	819	413,089	119,736
2006	141,800	716	495,877	150,266
2007	141,800	801	536,539	169,791
Crecimiento	1,318%	171%	283%	227%

Como podemos observar la campaña de cartas ha ido creciendo en resultados así como en cobertura. El uso de cartas cada vez más personalizadas así como la depuración continua de la base de datos han sido elementos que sin duda han favorecido este crecimiento.

2.1.4 Proyectos y Donaciones de Empresas

Para Fe y Alegría Perú, el apoyo económico de las empresas nacionales ha sido siempre importante. Durante muchos años este apoyo se dio de una forma esporádica y no muy formalizada. El apoyo de empresas de materiales de construcción solía ser en especie igual que el de distintas empresas comerciales y de servicios que o nos donaban sus productos o nos hacían descuentos muy sustanciosos.

Estas donaciones tuvieron un desarrollo importante durante los años 70 debido a los alicientes tributarios que las donaciones hechas a entidades educativas tenían conforme a ley. Sin embargo estos alicientes dejaron de existir en los años 80 y desde entonces se convirtieron en una ayuda no muy significativa.

En los últimos 5 años se ha desarrollado con mucha fuerza en las empresas establecidas en el Perú, la conciencia de la importancia de las actividades de responsabilidad social como parte de toda empresa eficiente y moderna. Llegando a ser la imagen de empresa socialmente responsable muy importante para su entrada competitiva en el mercado.

Esto ha determinado que un gran número de empresas hayan entrado en alianza con Fe y Alegría para apoyar sus actividades educativas. Cada vez más esta ayuda, apoyada por los directorios y departamentos de responsabilidad social,

han exigido el diseño de proyectos estructurados según marcos lógicos, e intervenciones programadas y evaluables a través de indicadores acordados. Es decir que las ayudas de las empresas han ido formalizándose y tomando cada vez la forma de “proyectos” asumidos en “Join Venture” entre las empresas y Fe y Alegría (Aula Empresarial, Matemáticas para todos etc.).

Es más, algunas empresas desde su responsabilidad social tienen sus propios proyectos empresariales educativos como actividad programada, ejecutada y evaluada por las mismas empresas, invitando a Fe y Alegría a ejecutar partes de este proyecto que coincide con parte de nuestro quehacer institucional (Pro-Niño, Empresarios por la Educación, etc.).

Así pues actualmente las empresas ayudan con fondos a Fe y Alegría de estas tres formas: donaciones en efectivo o en especie, aprobando la financiación de proyectos presentados por Fe y Alegría y de cuya ejecución Fe y Alegría rinde cuentas a la Empresa, y por último, ejecutando en acción conjunta con las empresas, proyectos o programas de responsabilidad social-empresarial sobre los cuales se han firmado acuerdos por resultados.

Para estas tres formas de ayuda empresarial Fe y Alegría está organizada con una oficina de Donaciones que emite Certificados de Donación (con beneficios tributarios aprobados) por donaciones en efectivo o en especie, generalmente de libre disposición, con una oficina de Proyectos que diseña, presenta a aprobación a las empresas y les rinde informes de los proyectos aprobados por éstas. Esta oficina de Proyectos junto con la Dirección es la encargada de firmar acuerdos para la realización de proyectos y programas en conjunto con las empresas.

En los últimos años las donaciones y proyectos empresariales han significado la siguiente captación de fondos:

DONACIONES EMPRESAS

AÑO	DONACIONES LIBRES	PROYECTOS EMPRESAS	TOTAL S/.	TOTAL \$
2003	1'097,809	897,274	1'995,083	574,951
2004	1'187,939	357,011	1'544,950	461,179
2005	353,110	1,278,659	1'631,822	472,991
2006	353,163	1,030,091	1'383,254	419,167
2007	1'379,459	6,740,234	8'119,693	2'569,523
Crecimiento	25.65%	651.19%	306.98%	346.91%

2.2 Donantes Internacionales

Fe y Alegría comienza a recibir ayuda de la Cooperación Internacional a partir de los años 80, y principalmente para la construcción de los centros educativos. En un primer momento la ayuda venía enviada por la procura de Misiones de los Jesuitas de España y se pedía por medio de cartas y solicitudes que describían bastante genéricamente tanto las necesidades como las acciones realizadas.

Ya en los años 90, y principalmente debido a que las procuras de misiones tuvieron acceso a los fondos públicos de cooperación fue necesario establecer ciertos mecanismos para estructurar las peticiones con el esquema de proyectos y rendir cuentas de la ejecución de los mismos ateniéndose a normativas y esquemas cada vez mas complejos.

2.2.1 Departamento de Proyectos

Es así que para 1991 se establece en Fe y Alegría del Perú una oficina de “Proyectos” diferenciada de la Dirección. Consistía esta en una persona que se encargaba de la tarea de presentar las necesidades de fondos, principalmente para construcción, a las procuras de Misiones y algunos grupos de amigos de Fe y Alegría de una forma mas orgánica y de informar de los gastos hechos en las acciones para las que se solicitó la ayuda, tarea esta última denominada “rendición de cuentas”.

Esta oficina de Proyectos, en un principio bastante independiente de la administración y contabilidad institucional fue creciendo en volumen de fondos recaudados para proyectos, en número de proyectos aprobados, así como en la cantidad de entidades que mediaban ante los fondos públicos de cooperación internacional y de la Iglesia.

Por otro lado, en estos años la Cooperación internacional comenzó a exigir cada vez más calidad a los proyectos a financiar, así como una evaluación de los mismos por metas y resultados mucho más detallada.

Esta exigencia externa, junto con un crecimiento institucional debido a las circunstancias de pacificación, crecimiento de la pobreza y la emigración del campo a la ciudad que se dieron estos años en el Perú y que determinaron un aumento de la demanda de educación publica de calidad, hicieron que se sintiese la necesidad de un departamento de Proyectos mucho mas organizado que se fue transformando en la columna vertebral del sistema de Recaudación de Fondos de Fe y Alegría.

Este departamento de Proyectos necesitó una coordinación cada vez más fuerte y real con la Dirección en su aspecto de planificación para poder conocer y plasmar en los proyectos las necesidades surgidas del crecimiento planificado, y con la administración y contabilidad para poder rendir cuentas de una forma documentada y ordenada de la institución.

Para 1995 el departamento de Proyectos es el principal medio de Recaudación de Fondos de Fe y Alegría Perú. Los proyectos presentados a la Cooperación Internacional pasan de financiar solamente las construcciones, a atender entre otras cosas la reparación y mantenimiento de los edificios escolares, a conseguir fondos para la formación de los docentes y de los Directores y sus equipos, para mejorar la educación rural, para equipar la educación básica y la educación técnica, así como para la instalación de la informática en los centros educativos.

Evolución de Proyectos Internacionales en los últimos 10 años:

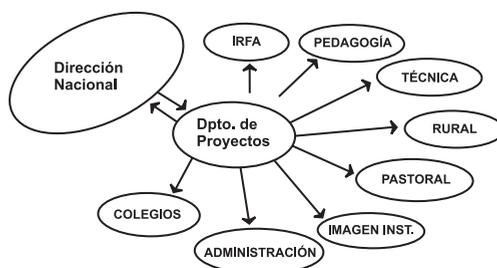
AÑO	PROYECTOS S/.	PROYECTOS \$
1998	7'199,311	2'271,076
1999	4'764,136	1'361,181
2000	6'874,100	1,977,622
2001	7'449,634	2'164,961
2002	10,960,800	3'105,003
2003	7'536,156	2'164,236
2004	10'073,164	2'965,020
2005	9'938,973	2'974,302
2006	11,591,843	3'454,752
2007	11,431,534	3'751,440
Crecimiento	58 %	65 %

El Departamento de Proyectos en la actualidad esta constituido por tres personas, un jefe del departamento y dos auxiliares.

Su responsabilidad hacia fuera de Fe y Alegría es toda la comunicación con las ONGs de desarrollo externas que median con la cooperación internacional. En este sentido tiene que diseñar y escribir los proyectos y enviar los informes tanto intermedios como finales de los proyectos en ejecución.

Para poder cumplir estas funciones tiene también contacto interno estrecho con la Dirección para conocer las necesidades y las líneas de acción que los planes operativos anuales de la institución van teniendo, así como con los distintos equipos de trabajo para recibir de ellos la información del avance de las distintas acciones planteadas y su evaluación, cosa que les permita hacer los informes de los proyectos en ejecución de una manera satisfactoria.

DPTO. DE PROYECTOS FYA PERÚ



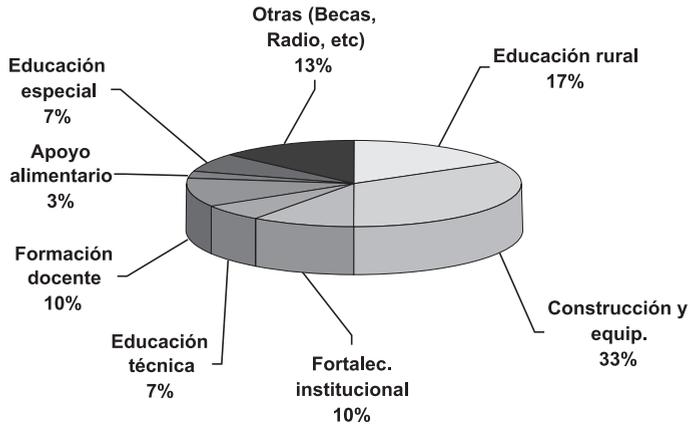
También este departamento tiene un contacto continuo y fluido con la Administración general pues necesita conocer los gastos efectuados para así hacer los informes financieros requeridos.

Los medios informáticos utilizados para el control de los proyectos consisten en sencillas hojas de cálculo y de planeamiento que si bien han permitido hasta la fecha al departamento cumplir suficientemente con su tarea, sin embargo debido al crecimiento en los últimos años del número de Proyectos que se desarrollan simultáneamente en Fe y Alegría y a la complejidad de los mismos, se hace necesario un programa mas complejo que permita conocimiento más al día tanto del avance de la ejecución como del flujo financiero de los mismos.

RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS:

- Identificación y recojo de necesidades y temáticas a lo largo del año
- Organización de las necesidades en base a ejes prioritarios
- Buscar financiamiento basado en el Plan Estratégico Institucional
- Coordinación permanente con las áreas, jefaturas y programas
- Planificación de los proyectos a proponer
- Elaboración de perfiles de proyectos de gestión directa Of. Central
- Negociar con cofinanciadoras proyectos a presentar
- Formulación de proyectos
- En la ejecución del proyecto, realizar seguimiento e informes técnico-económicos

Durante el año 2007 el departamento de Proyectos ha coordinado 30 proyectos por un monto de más de 6'000,000 de dólares distribuidos en las siguientes líneas de acción:



y se han presentado proyectos por:

PROYECTOS PRESENTADOS POR LÍNEAS DE ACCIÓN (ENERO - DICIEMBRE 2007)

LÍNEA DE ACCIÓN	PRESENTADOS	APROBADOS	RECHAZADOS	ESPERA	MONTO SOLICITADO	MONTO APROBADO
Educación rural	5	4	0	1	1'954,945.53	1'905,759.06
Construcción y equip.	18	8	0	10	4'469,563.22	1'073,320.10
Formación docente	1	1	0	0	463,428.00	463,428.00
Apoyo alimentario	1	1	0	0	32,000.00	32,000.00
Radio	1	1	0	0	286,855.20	86,855.20
Técnica	2	2	0	0	1'645,941.30	1'645,941.30
Otras	7	2	0	5	228,802.31	12,538.03
Total	35	19	0	16	10'067,678.85	6'405,984.97
		55%	0%	45%		54%

2.2.2 Proyectos Federativos

Otro elemento de Captación de Fondos han sido a partir del año 2001, los proyectos que la Federación Internacional de Fe y Alegría ha desarrollado según el Plan Global federativo en el Perú. Estos proyectos si bien han ido disminuyendo en recursos por haberse cambiado las políticas federativas de una ejecución por los países a una ejecución directa por parte de la Federación, sin embargo siempre hay parte de los proyectos a ejecutarse desde Fe y Alegría del Perú, llegándonos algunos fondos para su realización.

Estos proyectos han estado diseñados por la Federación y la participación en el diseño por parte del Perú ha sido asumida por los miembros del grupo directivo que han pertenecido a alguna de las comisiones formadas desde la Federación para este fin. Más que planificar dichos proyectos a nivel de país, se han manifestado los deseos y la conveniencia de participar en ellos. En estos casos el departamento de Proyectos ha asumido las funciones de mediación con la Federación para los informes de avance, evaluación y rendición de cuentas de los mismos.

2.2.3 Financiación de Personal por el Ministerio de Educación

2.2.3.1 Convenio de Fe y Alegría con el Estado Peruano

Desde el inicio de Fe y Alegría del Perú, animados por la visión de José María Vélaz, se buscó la colaboración del Estado para el pago de los profesores. En el Perú esta idea no era descabellada pues muchos colegios de la iglesia, los llamados colegios parroquiales, recibían este apoyo a veces directamente, a veces a través de la Oficina Nacional de Educación Católica.

Los primeros colegios de Fe y Alegría fundados en los primeros años ya recibieron plazas de profesores aunque no siempre todas las necesarias ni a su debido tiempo. Esto hizo que durante estos años los fondos recaudados fuesen siempre escasos y en gran parte se gastasen en pagar algunos profesores o adelantarles sueldos como préstamos mientras que llegaba su pago por el Estado.

La relación con el Estado se fue haciendo cada vez más estable, pero siempre el conseguir todos los profesores necesarios y para todos los colegios que se iban creando fue siempre parte importante de la gestión de Fe y Alegría. Si bien no se trataba estrictamente de recaudación de fondos, pues no se obtenían fondos directamente sino profesores pagados por el Estado, fue sin embargo este rubro desde el principio el más importante para financiar el funcionamiento de la institución.

Recién en 1979, es decir 13 años después de fundada Fe y Alegría se firma el acuerdo entre la Santa Sede y el Estado Peruano, uno de cuyos acápite

trata sobre el apoyo que el Estado da a las instituciones educativas de la Iglesia. A partir de esta fecha se establecen normas y procedimientos para el nombramiento de los profesores en estas instituciones y se van cubriendo todas las plazas de los centros de Fe y Alegría.

En 1986 se firma un Convenio específico entre Fe y Alegría y el Ministerio de Educación en que se establece el compromiso específico del Ministerio de contratar o nombrar a todo el personal directivo, docente, administrativo y de servicio, necesario en nuestros Colegios a propuesta de Fe y Alegría. Este Convenio se ha ido renovando y adecuando a las nuevas legislaciones y en este momento está en vigencia hasta el año 2012.

2.2.3.2 Volumen de la Financiación del Estado a Fe y Alegría

Los recursos destinados a Fe y Alegría por parte del Estado Peruano para el pago de los Maestros ha crecido por dos motivos: por el crecimiento de colegios y por lo tanto del número de maestros de Fe y Alegría, y por el aumento de las remuneraciones de los maestros públicos, colectivo al que pertenecen todos los profesores de Fe y Alegría.

En los últimos diez años el Estado ha pagado los siguientes profesores y personal de Dirección, administración y servicios que trabajan en Fe y Alegría

AÑO	Nº PROFESORES	SUBVENCIÓN \$
1997	2783	7,668,711.11
1998	2790	6,516,454.26
1999	2934	7,306,935.65
2000	3065	7,601,200.00
2001	3234	8,537,760.00
2002	3383	8,791,933.71
2003	3483	9,684,145.24
2004	3544	11,082,669.85
2005	3737	12,348,347.83
2006	3763	15,052,000.00
2007	3770	17,234,285.71
Crecimiento	35.46%	124.73%

FE Y ALEGRÍA DEL PERÚ CAPTACION DE FONDOS 2007



3. GESTIÓN FINANCIERA

3.1 La Gestión de fondos en Fe y Alegría Perú

La gestión de fondos ha sido siempre en Fe y Alegría un elemento muy importante pues se tiene conciencia siempre de la escasez de los mismos por un lado, y de la necesidad de gestionarlos con la máxima eficacia y eficiencia para poder mantener la calidad máxima que pretendemos en nuestra labor educativa.

En la actualidad esta gestión financiera contable es una de las responsabilidades del departamento de Administración, a las que se añaden las de gestión de personal, de compra de bienes y servicios, de construcciones y de servicios generales y mantenimiento.

La gestión financiera contable tiene como objetivo la eficaz designación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo.

También se ocupa de controlar los usos de esos fondos mediante sistemas de información contable así como de gestionar la tesorería generada por las operaciones diarias de la institución.

3.1.1 Formulación de Presupuesto

La más importante estrategia implementada para poder realizar la gestión financiera de una forma eficiente ha sido sin duda la de establecer presupuestos anuales basados en los requerimientos emanados de los planes de trabajo de los diferentes equipos, centros y programas de la institución. Estos presupuestos tienen que estar equilibrados con los recursos disponibles de las distintas

fuentes de ingresos de Fe y Alegría, es decir, la Rifa, las campañas de cartas, las donaciones y proyectos nacionales y los proyectos y programas de cooperación internacional.

Se han establecido para ello los mecanismos que permitan manejar esta información a principio de año por el equipo de administración, de forma que a principio del año escolar (Marzo) se cuente con los presupuestos aprobados de cada uno de los equipos y programas de trabajo.

Debido a que la financiación es en un alto porcentaje por proyectos y/o programas, y dentro de ellos está determinada por rubros, es necesario un trabajo bastante arduo para adecuarla a los gastos programados por equipos de trabajo que desarrollan frecuentemente más de un proyecto específico, o incluso partes de proyectos.

Para hacerlo se cuenta con planillas de presupuesto elaboradas en Excel y que facilitan esta distribución. Se pretende que estos presupuestos estén como tales en el sistema contable, de forma que la ejecución esté cargada contra el presupuesto cada vez que se originan los gastos. Esto todavía no está establecido así, pues nuestra contabilidad esta organizada por proyectos, siendo las cantidades aprobadas en cada uno de ellos las que figuran como presupuestos contables que se van ejecutando. Pensamos sin embargo que esto habrá que cambiarlo en un futuro próximo en aras de una mejor gestión financiera.

3.1.2 Contabilidad por Proyectos

Otro de los elementos importante para una eficiente gestión financiera ha sido sin duda un programa de contabilidad diseñado de acuerdo a las necesidades de la Institución en “Fox Pro 2.6”, y migrado a Visual Fox Pro 6.0. Este tiene 8 años de utilización, y gracias a modificaciones, ajustes y actualizaciones sucesivas se ha conseguido un producto que nos permite tener al día información confiable y completa de cada uno de los proyectos que se están ejecutando. Esto facilita el control y seguimiento de los movimientos de los fondos de los proyectos. La descripción de este Sistema de Contabilidad se presenta en el Anexo 1.

3.1.3 Procedimientos

Queremos también señalar la importancia que ha tenido en una eficiente gestión financiera la fijación y puesta en práctica de procedimientos o protocolos estandarizados para las distintas actividades que se derivan de la gestión financiera y contable. Esta estandarización ha permitido agilizar el recabo de la información su archivo y procesamiento. Ponemos en anexo los siguientes procedimientos:

ANEXO 2:	Manual de Procedimientos de Sistemas de Caja
ANEXO 3:	Directiva de compras de bienes y servicios
ANEXO 4:	Capitalización y control de activos fijos
ANEXO 5:	Procedimiento de construcciones

4. GESTIÓN LEGAL

4.1 Antecedentes Históricos

En esta última parte de esta sistematización de la experiencia gerencial de Fe y Alegría del Perú nos referiremos a su estructura legal.

Fe y Alegría del Perú se constituye como Asociación civil cultural no lucrativa el 5 de abril de 1966 siendo socios fundadores nueve Jesuitas de la Provincia del Perú, un Jesuita de la Provincia de Venezuela P. José Antonio González de Durana, Director de Fe y Alegría y el Gerente de la institución, señor José Luis Alcalde Hoyos también procedente de Venezuela.

4.2 La Asociación Civil sin fines de lucro

Según el Código Civil vigente la Asociación civil, cultural sin fines de lucro es la forma más indicada para que Fe y Alegría adquiriese personería jurídica. Se seguía en esto la forma de actuar de la Compañía de Jesús en el Perú para dar base legal a algunas de sus obras y a muchas otras entidades de desarrollo que se originaron en aquella época en la sociedad civil.

La asociación constituye el tipo legal más utilizado en el Perú para la actuación de organizaciones no lucrativas con personalidad jurídica propia. Es definida por el Código Civil como una “organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (art. 80).

El hecho de que la asociación se constituya en torno a un interés común, que no necesariamente debe ser de interés social o de utilidad pública, pudiendo ser exclusivamente de interés mutuo, da a la asociación una amplitud en su constitución que hace esta figura mucho más atrayente para Fe y Alegría que la de Fundación.

En el Perú la Fundación no ha sido tan utilizada para adquirir personería jurídica por parte de las organizaciones de desarrollo en la medida en que el Código Civil no les señala un régimen flexible para la toma de decisiones; y por otro lado están bajo el control de una entidad pública del Sector Justicia, denominada Consejo de Supervigilancia de Fundaciones que burocratiza y controla excesivamente su gestión ordinaria.

4.3 Personería Jurídica de Fe y Alegría del Perú

La inscripción registral en el sistema peruano es requisito constitutivo para adquirir la personería jurídica (art. 77 del Código Civil). Por ello la primera acción de la Asociación Fe y Alegría fue aprobar sus Estatutos (ordenamiento interno) y registrarse en los Registros Públicos (art. 81 del Código Civil).

Estos primeros Estatutos estuvieron vigentes hasta el 1 de Julio de 1998 en que con una asamblea universal y extraordinaria se modifican íntegramente pues en el correr de los años el anterior se había hecho obsoleto y no se adecuaba ni a la práctica ni al nuevo Código Civil publicado y en vigencia desde 1984.

En el sistema legal Peruano las organizaciones privadas no lucrativas están reguladas fundamentalmente por el Código Civil. En el caso de la asociación, el Código Civil establece la existencia obligatoria de dos órganos: la Asamblea General de Asociados y el Consejo Directivo. El estatuto puede establecer libremente órganos adicionales (comités ejecutivos, programas descentralizados, unidades programáticas, etc.) e inclusive, se pueden establecer cargos directivos adicionales a los miembros del Consejo Directivo (Gerente, Director Ejecutivo o similar).

La Asamblea General de Asociados es el órgano supremo de la asociación e integra a la totalidad de asociados con sus derechos vigentes. El Código Civil establece que los siguientes acuerdos son de competencia exclusiva (por tanto, indelegable) de la Asamblea General: elección de miembros del Consejo Directivo, aprobación de cuentas y balances, modificación del estatuto y disolución (art. 86). En forma adicional, el estatuto puede atribuir a la Asamblea General otras facultades que estimen conveniente a los intereses sociales; inclusive, en su condición de órgano supremo, puede decidir finalmente sobre cualquier asunto de interés de la asociación que sea materia de convocatoria a una sesión de Asamblea General.

En el caso del Consejo Directivo, el Código Civil no le atribuye ninguna función expresa ni define la existencia de cargos directivos determinados (sólo menciona, tangencialmente, la existencia de un Presidente). Por tanto, existe libertad para determinar el número de directores, cargos directivos y régimen de facultades de dicho Consejo. La única pauta legal al respecto es que sus miembros deben ser designados por la Asamblea General.

En la práctica, la Asamblea General es un órgano básicamente deliberativo que sesiona de manera ocasional para decidir sobre actos de trascendencia social, asuntos extraordinarios o aprobación de planes, presupuestos y cuentas anuales. En esa medida, la gestión ordinaria de la asociación se basa fundamentalmente en la actuación del Consejo Directivo.

En los Estatutos vigentes de Fe y Alegría se observan todas estas disposiciones pero se añaden algunas otras que pretenden perfilar dentro de lo posible algunas características institucionales propias.

La primera es el carácter de promotora que la Compañía de Jesús tiene en Fe y Alegría del Perú, esto aparece explícitamente en el artículo Segundo del Título I de los estatutos vigentes:

“FE Y ALEGRÍA se constituye impulsada por la COMPAÑÍA DE JESUS, PROVINCIA DEL PERÚ, que es una orden religiosa de varones de Derecho Pontificio, fundada por San Ignacio de Loyola, que existe según los cánones 608° y 610° del Código de Derecho Canónico, y establecida en el Perú desde el 8 de Abril de 1878. Por tanto se encuentra amparada en el Artículo 9° del Acuerdo entre la Santa Sede y la República del Perú el 19 de Julio de 1980, aprobado por decreto Legislativo N° 626, de 30 de Noviembre de 1990”.

La legalidad pues de Fe y Alegría goza de las prerrogativas que el Decreto Legislativo 626 otorga a las obras de la Iglesia, sobre todo educativas, con respecto al apoyo que el Estado debe a dichas obras, y quedando así claramente establecida su capacidad de convenir con él en el marco del Acuerdo con la Santa Sede.

Por otra parte se pretende que los estatutos recojan y confirmen el carácter de obra de la Compañía de Jesús de Fe y Alegría que se manifestaba claramente en el hecho de que todos los asociados fundadores menos uno fuesen Jesuitas. Para ello los nuevos Estatutos señalan que el número de miembros Jesuitas de la Asociación siempre será mayor al menos en uno a los no Jesuitas (Art 7°). Además, el P. Provincial de la Compañía de Jesús es miembro de la Asociación por su cargo, los Jesuitas asociados a Fe y Alegría serán nombrados por el P. Provincial (Art 6°), y dejarán la Asociación si es que dejan la Compañía de Jesús o así lo decide el P. Provincial.

También se remarca en los Estatutos vigentes la forma de gestión institucional de autonomía funcional.

Al referirse a los órganos de la Asociación en el Art. 13° se señalan los que determina el Código Civil: La asamblea General de Asociados y el Consejo Directivo, pero se añaden el Director General y el Comité Ejecutivo.

Si analizamos las competencias de cada uno de estos órganos (Art 4° - 38°) veremos que en la práctica, la Asamblea General es pensada más que como un órgano gestor como un órgano básicamente deliberativo que sesiona de manera anual para decidir sobre actos de trascendencia social, asuntos extraordinarios o aprobación de planes, presupuestos y cuentas anuales.

La gestión ordinaria, según el código Civil, es función del comité Directivo presidido por su Presidente y que se reparte las funciones de Administración, Secretaría y todas las otras necesarias en la Asociación. Sin embargo la gestión ordinaria en Fe y Alegría recae principalmente en el Director General asesorado por el Comité Ejecutivo con quien se reúne semanalmente para tomar las

decisiones ordinarias y fijar la marcha de la institución. En los Estatutos esto queda formulado claramente pues el Director tiene poderes plenos de gestión y representación.

El Consejo Directivo elegido por la Asamblea General de Asociados queda más bien como órgano de control que interviene acompañando a la Dirección en aquellas decisiones que afectan al patrimonio de Fe y Alegría, a la vez que vela por el cumplimiento de las líneas y planes aprobados por la Asamblea General.

Tenemos así:

- El Director: propuesto por el P. Provincial de la Compañía y nombrado por la Asamblea general de Socios, los cuales son mayoritariamente Jesuitas.
- El Comité Ejecutivo: nombrado por el Director y que son Jefes de Equipo o Departamento de las distintas áreas de acción y que conforman con la Dirección una Gerencia colectiva.
- El Consejo Directivo: elegido por la Asamblea General de Asociados y su representante directo a quien la Dirección da cuenta conforme a los planes y presupuestos generales aprobados por la Asamblea General de Socios.
- La Asamblea General de Asociados: Máximo órgano asociativo que define políticas y aprueba presupuestos y balances. Debido a su composición es una de las obras apostólicas de la Compañía de Jesús y por lo tanto esta bajo su dirección.

Es así como la figura legal de Fe y Alegría del Perú se adecua a la legislación Peruana a la vez que se define como obra de la Iglesia y de la Compañía de Jesús adecuándose a su vez a las características institucionales de Identidad de Fe y Alegría.

ANEXO 1

SISTEMA INFORMÁTICO DE CONTABILIDAD

I. GENERALIDADES DEL SISTEMA CONTABLE

El software ha sido elaborado en FOXPRO 2.6 DOS y migrado a VISUAL FOXPRO 6.0. Tiene 8 años de implementación, se han realizado modificaciones, ajustes y actualizaciones sucesivas, de acuerdo a las necesidades de información, que dan como resultado un producto confiable, eficaz y sobre todo con soporte. Es de manejo sencillo y amigable.

Funciona en modo multiusuario bajo Window (95, 98, XP).

Una de las ventajas principales del software es que procesando la información contable se obtiene reportes de ejecución de los proyectos. Lleva la contabilidad anualizada con la opción que al final del año contable se puedan generar los asientos de cierre y apertura de manera automática. La cantidad de información almacenada depende de la capacidad de almacenamiento del computador, es decir que se pueden almacenar “N” años contables.

Se pueden acondicionar todas las opciones que se requieran, para ello tan solo se necesita coordinar con el Programador del Software.

II. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD

1. Opciones del Sistema:

Permite definir tres de Planes de Cuentas:

- Plan Contable General.
- Plan de Proyectos aprobados.
- Plan de Áreas funcionales de la institución.

Además cuenta:

- Módulo para control del libro Banco.
- Asiento de apertura y cierre automático.
- El procesamiento es mensual, siendo posible el trabajo simultaneo de dos o más meses diferentes.

- Control de Pago por Locación de Servicios.
- Posee opciones de respaldo de información, para garantizar la integridad de las operaciones contables (copias de seguridad en disco flexible).
- En caso de problemas con virus, o de inconsistencia con la información el sistema posee una rutina de soporte que sirve para validarla información sin tener que efectuar un reingreso de la información.
- Registro de Compras.

2. Reportes

En lo referido a formatos impresos (reportes) el sistema maneja lo siguiente:

Por nomenclatura.

- Reporte de plan de cuentas.
- Reporte de plan de proyecto.
- Reporte de plan de áreas.
- Reporte del código generado para estratos contables.

Reportes que derivan del Plan Contable General:

- Validación de cargos y abonos.
- Reporte de movimiento diario por orden de ingreso.
- Reporte del Mayor Analítico al detalle ordenado (Soles y Dólares).
- Reporte del Balance de Comprobación al detalle ordenado (Soles y Dólares).
- Reporte del Balance General a dos dígitos ordenado.
- Reporte para extractos de movimiento contable.
- Por ejemplo: transferencias, asientos por diferencia de cambio, etc.
- Reporte por cuenta contable específica (Soles y Dólares).

Reportes que derivan del Plan de Proyectos y de Áreas:

- Reporte por cuenta al detalle del plan de Proyectos y Áreas.
- Reporte del mayor de Proyectos y de Áreas, al detalle. Incluyendo saldos de lo gastado al mes anterior (en Soles y Dólares).
- Reporte del Mayor de Proyectos y de Áreas. Mostrando el gasto por mes, trimestralmente, semestralmente y anualmente (en Soles y Dólares).
- Reporte del gasto por partidas mensualmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente y por periodo en Dólares.

III. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE PLANILLA DE SUELDOS

Descripción del sistema:

1. Registro de información general de los trabajadores:

Código de ingreso, nombre, dirección, cargo que ocupa, sexo, fecha de nacimiento, código autogenerado Essalud, código CUSPP (emitidos por las AFPs), nacionalidad, fecha de ingreso, documento de identidad, número, tipo de contrato, libreta de pago de remuneraciones, libreta de depósito de CTS, RUC, etc.

2. Maneja tablas de datos como:

Tabla de control para cálculos de descuentos de AFP, tabla de sueldos, tabla de bonificación al cargo, tabla de datos del empleador, tabla de préstamos al personal (controla hasta 4 tipos de préstamos tipo cuenta corriente)

3. Procesos que realiza:

- Cálculo automático de la planilla del mes con descuentos de AFP,
- Controla cuatro tipos de préstamos cuotas fijas o programadas, (no se emplea esta opción).
- Cálculo de impuesto a la renta,
- Calculo automático del CTS (no se emplea)
- Realiza el asiento de planilla en forma automática,
- Realiza una simulación del procedimiento utilizado para el cálculo de la planilla de sueldos,
- Efectúa la copia de protección del sistema,
- Prepara el disco para abono a banco,
- Transfiere información de de manera automática al PDT (Pago impuestos Sunat)

4. Formatos que emite:

- Planilla de trabajo mensual,
- Boleta de sueldos,
- Reporte de afectación a proyectos, neto por desembolsar y en forma total,
- Reporte oficial de Planilla,
- Reporte de pagos a AFP,
- Certificados de retención de quinta categoría,
- Distribución del gasto por proyecto.

IV. REQUERIMIENTO MÍNIMO DE EQUIPO DE CÓMPUTO

- Equipo PENTIUM IV o superior de 100 Megabytes de disco disponible para Software y data.
- Impresora.

ANEXO 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS - SISTEMA DE CAJA

INTRODUCCIÓN

El presente documento esta orientando a establecer los procedimientos para el manejo y control del sistema de Caja Bancos de Fe y Alegría del Perú y es el resultado de la sistematización de la experiencia práctica de Fe y Alegría, las diferentes auditorías externas acordes con la política de gestión administrativa y financiera de la Institución.

Mediante el presente instrumento se pretende aplicar los procedimientos de ingresos y gastos de los recursos financieros de la Institución, con una visión clara de las funciones y aspectos sobresalientes, desde un punto de vista práctico y sin complicaciones para todos los involucrados en el Sistema de Tesorería de Fe y Alegría del Perú.

El presente procedimiento esta supeditado a la aprobación de la Dirección General para su difusión y aplicación.

SISTEMA DE CAJA-BANCOS	CLAVE: CAJB-00
-------------------------------	-----------------------

I. OBJETIVOS DEL SISTEMA

- I.1. Conocer y controlar las entradas y salidas de los recursos financieros de la institución.
- I.2. Establecer un sistema de control interno mediante el cual se permita asegurar el buen manejo de los fondos.
- I.3. Controlar y conocer en forma oportuna los saldos de los recursos financieros.
- I.4. Controlar los desembolsos que deban efectuarse.
- I.5. Definir responsabilidades de quienes manejen los fondos.
- I.6. Establecer la forma y periodicidad en que deben reportarse los movimientos de caja y los saldos de Bancos, al área de contabilidad.

II. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

El sistema de Caja-Bancos se integra con un conjunto de procedimientos técnicos, mediante los cuales se propone lograr el correcto manejo de los recursos para el desenvolvimiento de las actividades de la institución.

El sistema prevé procedimientos de control interno para el correcto manejo de los fondos de la institución desde la obtención de los recursos hasta la aplicación de los mismos.

El Área de Tesorería depende directamente del Jefe del departamento de Administración, sin embargo, funcionalmente tiene relaciones estrechas con el contador.

Para el desarrollo del Sistema se han fijado los siguientes procedimientos:

- Recepción y depósito de efectivo y valores: En este procedimiento se fijan los lineamientos que deberán seguirse para la recepción del producto de las donaciones y distribución de donativos en especie.
- Recepción y pago de documentos: En este procedimiento quedan establecidos los lineamientos a seguir para la recepción de documentos, la revisión que debe efectuarse y el pago de los mismos.
- Pago de impuestos, retenciones, viáticos, gastos a rendir, luz y agua, pagos que se realizan sin que necesariamente se presenten a revisión.
- Pago de planillas de remuneraciones: En este procedimiento se establecen para el pago correcto y oportuno de la planilla.
- Reposición del saldo de Caja Chica: En este procedimiento se establecen los lineamientos necesarios para la reposición de gastos efectuados a través del fondo de Caja Chica.

III. NORMAS LEGALES Y POLÍTICAS GENERALES

III.1 NORMAS LEGALES

- Impuesto a la Renta; Cuarta y Quinta Categoría.
- Ley Impuesto Extraordinario de Solidaridad. (exonerados)
- Ley Sistema Nacional de Pensiones, Sistema Privado de Pensiones y Ley ESSALUD.
- Reglamento de Comprobantes de Pago.
- Ley de Impuesto General a las Ventas.
- Ley Compensación por Tiempo de Servicios.
- Ley de Títulos y Valores.

III.2 POLÍTICAS GENERALES

- La responsable de Caja, deberá tener una póliza de seguros de fidelidad, para garantizar su manejo.
- La responsable de Caja no debe elaborar Planilla de Remuneraciones.
- La responsable de Caja no debe elaborar conciliaciones bancarias.
- La responsable de caja no debe manejar registros o libros contables.
- El giro de cheques debe hacerse por importes mayores a S/. 150.00
- Los gastos menudos deben hacerse con el fondo de Caja-chica, y aplicando la directiva pertinente.
- Los cheques deberán aplicar para los gastos de viaje aplicando la directiva respectiva.
- Todo cheque anulado, debe retirar del cheque el número del mismo, cortando el trozo del cheque donde se encuentre dicho número.
- No deberán girarse cheques en blanco, aunque esté firmado.
- La clave y llave de la caja fuerte solo debe conocerla la cajera y el administrador.

- La cajera debe emitir reporte semanal de los saldos disponibles de las cuentas corrientes y de ahorros a la administración con copia el área de contabilidad.
- La cajera es responsable de la custodia de todos los valores, los cuales estarán bajo llave y clave de la caja fuerte.

SISTEMA DE CAJA-BANCOS	CLAVE: CAJB-00
-------------------------------	-----------------------

IV. ÁREAS QUE INTERVIENEN

Desde el punto de vista operacional, la Tesorería tiene relación con todas las áreas de la institución, sin embargo, desde el punto de vista de las responsabilidades en relación al sistema, intervienen las siguientes áreas:

IV.1 EL ADMINISTRADOR

- Analizar toda la documentación a pagar, según cronograma, por toda fuente de financiamiento.
- Ordenar el giro de cheques según cronograma.
- Autorizar el pago de planillas.
- Autorizar la reposición o reembolso del fondo de Caja-chica.
- Analizar el reporte de la disponibilidad de los saldos de Caja y de Bancos.
- Ordenar y analizar la inversión en valores una vez aprobada por la Dirección General o por el responsable de esta acción.
- Administrar los valores de inmediata realización de propiedad de la institución.
- Vigilar la existencia y vigencia de las pólizas de seguro por fidelidad, que garanticen el buen manejo de los fondos confiados al cajero.

IV.2 ÁREA DE CONTABILIDAD

- Verificar que los recursos financieros sean suficientes para cubrir el plan de pagos (cronograma).
- Revisar la documentación presentada a revisión, para decidir su pago.
- Analizar toda la documentación que se pagará con fondos de la institución.

- Revisar las conciliaciones bancarias de las cuentas de cheques y tomar las decisiones contables y administrativos que procedan.
- Analizar el reporte de la posición de Bancos.
- Conciliar los saldos de Caja-chica y Bancos con los saldos en los libros.

SISTEMA DE CAJA-BANCOS	CLAVE: CAJB-00
-------------------------------	-----------------------

V. PERSONAL QUE INTERVIENE

V.I. ENCARGADO DE LA CAJA

V.I.1 Identificación del Puesto

Nombre del Puesto	:	Encargado de Tesorería
Oficina	:	Caja-General
Dependencia	:	Departamento de Administración

V.I.2 Posición en la Estructura Orgánica

Reporta al	:	Al administrador y funcionalmente al contador, Jefe de Contabilidad.
Le reportan	:	Ningún puesto.

V.I.3 Descripción Genérica

Es responsable del manejo y control de los recursos financieros de la institución.

V.I.4 Descripción Específica

- Depositar el efectivo y cheques en las cuentas corrientes.
- Efectuar depósitos en las cuentas de ahorros de la institución, retiros y/o transferencias bancarias.
- Elaborar los vouchers y girar los cheques.
- Obtener las firmas autorizadas por los cheques girados.
- Entregar los cheques a los beneficiarios o sus representantes.

- Pagar la planilla de remuneraciones.
- Pagar los impuestos, leyes sociales, etc.
- Manejar y controlar los fondos de Caja-chica.
- Revisar las liquidaciones de las entregas a rendir.
- Controlar la disponibilidad de los fondos en Bancos en estrecha coordinación con el Administrador.

SISTEMA DE CAJA-BANCOS	CLAVE: CAJB-00
-------------------------------	-----------------------

VI. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- VI.1** Recepción y depósito de efectivo a los Bancos
- VI.2** Recepción y pago de documentos revisados y aprobados.
- VI.3** Pago de documentos que no necesitan revisión
- VI.4** Pago de planilla de remuneraciones
- VI.5** Pagos y reposición de fondos de Caja-chica

SISTEMA: CAJA	CLAVE CAJB. 00
VI. 1 RECEPCIÓN Y DEPÓSITO DE EFECTIVO EN BANCOS	CLAVE CAJB-01

VI.1.1 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos necesarios para recibir efectivo y depositarlo en el Banco.

VI.1.2 POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO

- VI.1.2.1** La encargada de caja emitirá un recibo de caja por cada ingreso o recepción de dinero que tenga la oficina de caja.
- VI.1.2.2** La encargada de caja recibirá las notas de transferencia del Banco de las cuentas corrientes que opera los efectos de pagos la institución.
- VI.1.2.3** Los Ingresos recibido según recibos de ingresos, serán depositados en el Banco a más tardar el día siguiente de su recepción.

SISTEMA: CAJA		CLAVE CAJB-00
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN Y DEPÓSITO DE EFECTIVO A BANCOS.		CLAVE CAJB-01
VI.1		
PASOS	ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1	Encargado de Caja	Recibe el efectivo y deposita en las cuentas corrientes y/o ahorros en los Bancos, que la institución mantiene.
2		Recuenta el efectivo recibido, en presencia de la persona que le hace la entrega.
3		Elabora un recibo de Caja (formato F y A) en original y una copia, indicando fecha, cantidad, concepto del ingreso, nombre de la persona que hace la entrega y firma, dando la conformidad.
4		Entrega la copia del recibo a la persona que hace la entrega.
5		El recibo original para contabilidad para el sustento contable.
6		Recibe indicaciones del administrador, para realizar el depósito al Banco en las cuentas corrientes y/o de ahorros correspondientes.
PASOS	ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
7		Elabora el voucher de ingresos (pre-numerado) registrando fecha, concepto (o glosa) del ingreso, monto, número de la cuenta corriente o ahorro Banco y firma de la cajera.
8		Adjunta al voucher de ingresos, el recibo y la boleta o ticket del Banco por el depósito efectuado.
9		Elabora el voucher de ingresos indicando: fecha, monto, concepto, procedencia, cuenta corriente o ahorro, donde se ha abonado el importe del ingreso; adjunta al voucher copia de transferencia.
10		Procesa el voucher de ingresos en el sistema de contabilidad.

SISTEMA: CAJA	CLAVE CAJB. 00
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN Y PAGO DE COMPROBANTES DE PROVEEDORES. VI.2	CLAVE CAJB-02

VI.2.1 PROPÓSITO

Establecer las herramientas necesarias para la recepción y pago de comprobante presentadas a revisión, tanto por compra de bienes y servicios.

VI.2.2 POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- VI.2.2.1** Los días asignados para la revisión de comprobantes a pagar serán los lunes de cada semana en el horario de 10am a 12 pm.
- VI.2.2.2** El administrador será la única persona que pueda aprobar que se acepten comprobantes a revisión en cualquier otro día o fuera del horario señalado.
- VI.2.2.3** La secretaria será la única persona que reciba los comprobantes para su revisión y pago.
- VI.2.2.4** No se aceptará ningún comprobante que no tenga adjunto la orden de compra u orden de servicio, cuadro comparativo (de ser el caso), guía de remisión, etc.
- VI.2.2.5** El administrador autorizará los pagos a proveedores con su V°B°.
- VI.2.2.6** Únicamente se pagarán comprobantes debidamente emitidos y que reúnan los requisitos de acuerdo al reglamento de comprobantes de pago.
- VI.2.2.7** Los cheques emitidos serán firmados por el Director General y los funcionarios designados para este fin.
- VI.2.2.8** Los días de pago serán exclusivamente los días miércoles y viernes en el horario de 3 a 5 p.m.
- VI.2.2.9** La encargada de caja será la única persona que lleve a cabo el trámite de pago de los comprobantes.

SISTEMA: CAJA		CLAVE CAJB. 00
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN Y PAGO DE COMPROBANTES DE PROVEEDORES. VI.2		CLAVE CAJB-02
PASO	ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1	Secretaría recepcionista	Recibe de los proveedores los comprobantes sujetos a revisión, en los días y horarios establecidos por la administración.
2		La secretaria recepcionista llevará los comprobantes al administrador para su V°B°.
3	Encargada de caja	Verifica que los comprobantes cumplan con los siguientes requisitos:
3.1		Los comprobantes estén emitidos a nombre de la Institución.
3.2		Los comprobantes tengan el RUC del proveedor, y el RUC de la Institución.
3.3		Los comprobantes deben tener el pie de imprenta con la fecha de vigencia según lo establecido por la SUNAT.
3.4		Los comprobantes deberán indicar el concepto en detalle del bien o servicio.
3.5		Los comprobantes deben indicar el impuesto del IGV por separado (factura, tickets, etc.)
3.6		Los comprobantes como recibos de honorarios deben indicar el impuesto a la renta e impuesto extraordinario de solidaridad.
3.7		Las guías de remisión deben tener la fecha de recepción de los bienes adquiridos, firma y sello del encargado de quien recepciona, caso de carecer de la guía de remisión, la factura debe tener esta información.
4		Los voucher de egresos u orden de pago; se elaboran indicando: fecha, importe equivalente en soles y dólares, tipo de cambio, número de cuenta corriente y/o cuenta de ahorros, Banco, concepto y detalle, firma de la cajera.
5		El voucher con la documentación adjunta pasará contabilidad para su verificación y V°B°.
6	Responsable de Contabilidad	Recibe el voucher con la documentación y revisa su conformidad y consigna el V°B° en el voucher y codifica la cuenta contable.
7	Encargada de Caja	Recibe el voucher de egresos u orden de pago de parte de Contabilidad y procede a girar el cheque, con el importe que indica el voucher.

SISTEMA: CAJA		CLAVE CAJB. 00
8		El voucher u orden de pago con la documentación adjunta, es remitida al administrador.
9	El Administrador	El administrador verifica el voucher con la documentación, consignando el V°B° en las facturas, recibos de honorarios de pago, etc.
10		El administrador procede a firmar a consignar el V°B° en el voucher de egresos u orden de pago.
11	Encargada de Caja	Lleva el voucher de egresos u orden de pago con el cheque y la documentación pertinente al Director General u otro funcionario de su competencia (en ausencia del Director).
12	Director General	Revisa el voucher u orden de pago con la documentación sustentatoria y el cheque para su firma y V° B° del voucher.
13	Encargada de Caja	Recibe el voucher u orden de pago con el cheque y las firmas respectivas.
14		En los días y horarios señalados, entrega el cheque al proveedor.
15		El proveedor firma el voucher consignando el nombre con letra de imprenta, el número del DNI y cancela el comprobante respectivo.
16		Archiva el voucher u orden de pago para ser entregado al área de contabilidad.
17		Procesa el voucher de egresos u orden de pago para ser procesado en el sistema de cómputo.
18		Lleva el voucher de egresos u orden de pago con la documentación adjunta al área de contabilidad.
19	Área de Contabilidad (asistente)	Procesa el voucher de egresos u orden de pago en el sistema contable.
20		Registra el cheque en el libro auxiliar de Bancos.

SISTEMA: CAJA	CLAVE CAJB. 00
PROCEDIMIENTO: PAGO DE COMPROBANTES DE OBLIGACIONES Y SERVICIOS VI.3	CLAVE CAJB-03

VI.3.1 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos necesarios, para efectuar correctamente las retenciones de leyes sociales y pago por servicios de luz, agua, teléfono, impuesto de renta de 4ª y 5ª categoría.

VI.3.2 POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO

- VI.3.2.1** El administrador es la persona, que autoriza el giro de cheques y/o transferencias bancarias por estos conceptos.
- VI.3.2.2** Los comprobantes de pago deberán tener el V°B° del administrador.
- VI.3.2.3** Los cálculos por retenciones de leyes sociales y retenciones de impuesto a la renta, serán efectuados por el área de contabilidad y realizará las declaraciones juradas vía electrónica.

SISTEMA: CAJA	CLAVE CAJB. 00
PROCEDIMIENTO: PAGO DE COMPROBANTES DE OBLIGACIONES Y SERVICIOS VI.3	CLAVE CAJB-03

PASOS	ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1	Secretaria o Recepcionista	Recibe los recibos de luz, agua y teléfono.
2		Entrega al Administrador para su revisión y aprobación.
3		Son llevados por la secretaria a la oficina de caja.
4		La encargada de caja elaborará el voucher u orden de pago, indicando fecha, proveedor, importe en soles, dólares y tipo de cambio número de cuenta corriente, ahorros, Banco y firma de la cajera.
5		Gira el cheque y adjunta al voucher con la documentación como soporte.

6		Lleva el voucher con el cheque al administrador.
7	Administración	El administrador revisa el voucher y la documentación y consigna el V°B° en el voucher y en la documentación.
8	Encargada de Caja	La cajera lleva el cheque con el voucher para la firma del Director General o de las personas autorizadas.
9	Contador	Para el pago de los impuestos el contador prepara el Programa de Declaración Tributaria (PDT) y entrega a la cajera.
10	Encargada de Caja	Realiza el pago en el Banco de los impuestos a través de un discket con la información del PDT.

SISTEMA: CAJA	CLAVE CAJB. 00
PROCEDIMIENTO: PAGO DE PLANILLA DE REMUNERACIONES VI.4	CLAVE CAJB-04

VI.4.1 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que deben seguirse para el pago correcto y oportuno de la planilla de las remuneraciones.

VI.4.2 POLÍTICA DE PROCEDIMIENTO

VI.4.2.1 Las planillas deben ser autorizadas por la administración.

VI.4.2.2 El pago de sueldos será mediante transferencia bancaria.

VI.4.2.3 Los trabajadores, firman las boletas de remuneraciones.

SISTEMA: CAJA	CLAVE CAJB.00
PROCEDIMIENTO: PAGO DE PLANILLA DE REMUNERACIONES VI.4	CLAVE CAJB-04

PASOS	ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1	Encargada de caja	La encargada de caja recibe la planilla y boletas de remuneraciones del área de contabilidad, debidamente firmada por el contador y con el V°B° del administrador.
2		Elabora la planilla en el sistema del telecrédito.
3		Elabora al voucher con el importe de la planilla, adjuntando la planilla.
4	EL Administrador	Pone el V°B° al voucher y firma la planilla de telecrédito.
5	Encargada de Caja	Hará firmar la planilla de haberes a cada trabajador.

SISTEMA: CAJA	CLAVE CAJB. 00
PROCEDIMIENTO: PAGOS Y REPOSICIÓN DE CAJA CHICA VI.5	CLAVE CAJB-05

VI.5.1 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos necesarios para la reposición de los fondos de caja chica.

VI.5.2 POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO

VI.5.2.1 La reposición del fondo de caja chica se realizará cuando se hubiere gastado el 80% del total del fondo.

VI.5.2.2 Todos los comprobantes que sustenten la liquidación para el reembolso, deberán tener el SELLO DE CANCELADO.

- VI.5.2.3** La reposición del fondo de caja – chica, se realizará mediante liquidación debidamente sustentada.
- VI.5.2.4** El administrador visará todos los comprobantes de caja chica.
- VI.5.2.5** El cheque para la reposición del fondo será girado a nombre del responsable del fondo de caja-chica.
- VI.5.2.6** No se realizarán gastos por cada concepto mayores a S/. 120.00 (nuevos Soles)
- VI.5.2.7** Los gastos sustentados con documentos provisionales deberán ser regularizados a las 72 horas.
- VI.5.2.8** Se realizarán canjes con cheques, internos con autorizaciones del administrador de acuerdo a la política institucional, no se realizarán adelantos de remuneraciones.

SISTEMA: CAJA		CLAVE CAJB. 00
PROCEDIMIENTO: PAGOS Y REPOSICIÓN DE CAJA CHICA VI.5		CLAVE CAJB – 05
PASO	ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1	Encargada de caja	Todo gasto del fondo de Caja-chica debe tener el V°B° del administrador.
2		Pone sello de cancelado en el momento del pago y/o recepción del comprobante.
3		Verifica si los gastos llegan al 80% del monto trazado para caja chica.
4		Procesa todo comprobante por gasto del fondo en el sistema de cómputo.
5		Al final del día efectúa un arqueo y establece el saldo.
6		Prepara la liquidación del fondo en original y copia (copia archivo).
7		Entrega la liquidación firmada por ella, adjuntando la documentación por el monto de la liquidación.
8	El Administrador	Verifica la liquidación por el reembolso.
9		Consigna el V°B° en la liquidación por el monto a reembolsar.
10	Encargada de Caja	Elabora el voucher por el monto del reembolso y firma el voucher
11		Elabora y gira el cheque por el importe del reembolso a nombre de la cajera.
12		Adjunta el cheque del voucher y entrega a la administración.
13	El Administrador	Recibe el voucher y el cheque por el importe a reembolsar y verifica los montos con la liquidación
14		Firma el cheque y entrega a la encargada del fondo.
15	Encargada de Caja	Recepciona el voucher con el cheque firmado por el administrador y lo lleva al Director General para su firma.
16	Director General	Revisa el voucher con la documentación y el cheque para su firma.
17		Director General firma el cheque y devuelve a la encargada de caja.
18	Encargada de Caja	Recibe el voucher con el cheque firmado.
19		Cobra el cheque en el Banco y lo deposita en caja.

ANEXO 3

DIRECTIVA DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS

La presente norma, estará en vigencia cuando sea aprobada por la Dirección General de Fe y Alegría del Perú.

El cumplimiento de la presente norma está a cargo del Departamento de Administración que tiene las funciones de compras de la institución.

I. NIVELES DE APROBACIÓN

- a) Las compras de bienes y servicios cuyo monto alcance 15 UIT, serán aprobadas por la Dirección General a propuesta del Administrador de Fe y Alegría del Perú.
- b) Las compras de bienes y servicios cuyos montos están entre 15 UIT a 30 UIT serán evaluadas por un Comité de Adquisiciones.
- c) Las compras de bienes y servicios cuyos montos superen las 30 UIT serán aprobadas por el Director General de Fe y Alegría del Perú (previa evaluación del Comité de Adquisiciones).

II. COTIZACIONES

- a) Las compras que realiza la institución de S/. 7,000.00 (aprox. USD 2,000.00) hasta 30 UIT, necesariamente se realizarán mediante tres cotizaciones de precios. Las cotizaciones se realizarán por teléfono o por escrito según la urgencia y/o las circunstancias. El Departamento de Administración elabora a la Dirección General un cuadro comparativo (original y copia), indicando el bien, con sus principales características y/o especificaciones técnicas; asimismo debe indicar el proveedor, plazo, importes, garantías, facilidades y otras bondades a fin de realizar una elección adecuada y óptima en beneficio de la institución.
- b) Las cotizaciones enviadas por los proveedores deberán archivarlas adecuadamente, en archivos de cotizaciones del Departamento de Administración.

- c) Al área de Contabilidad, debe remitir una copia del Cuadro Comparativo, para que se adjunte al voucher u Orden de Pago. En el cuadro comparativo debe anotarse en resumen del por qué se eligió o seleccionó a determinado proveedor.
- d) El cuadro comparativo debe ser numerado pre-impreso y debe indicar fecha y firma del solicitante. Una vez aprobada la selección de determinado proveedor, el cuadro comparativo deberá llevar el V°B° del Director General o del funcionario que delega el Director General y del Administrador (o integrantes del Comité) según el monto y/o nivel de aprobación.
- e) En el caso de la intervención del Comité de Adquisiciones, se deberá levantar un acta, donde se deje constancia por la elección de determinado proveedor. El acta deberá ser firmada por todos los integrantes del Comité.

III. CONCURSOS DE PRECIOS

En el caso de que las adquisiciones sean de un monto superior a 30 UIT, será por Concurso de Precios.

- Para lo cual se convocará a los proveedores mediante un aviso por diario; publicándose como mínimo tres veces continuos o interdiario en los periódicos más importantes de Lima.
- La recepción de las propuestas estará a cargo del Comité de Adquisiciones hasta el plazo que haya fijado el Comité.
- El Comité mediante evaluación de las propuestas elegirá o seleccionará la propuesta más adecuada y lo someterá a consideración para su aprobación del Director General.
- El Comité elaborará un cuadro comparativo registrando todas las propuestas presentadas por los proveedores para su debida evaluación.
- El número de propuestas menor a tres se declarará desierto el Concurso.
- Terminada la evaluación de las propuestas, el Comité de Adquisiciones levantará una acta, firmado por todos sus integrantes, en señal de conformidad.

IV. ADMINISTRACIÓN

- El Administrador, emitirá una orden de compra, numerado pre-impreso, en original y dos copias; la original y una copia para el proveedor; la original debe quedar con el proveedor y la copia, para el control por el área solicitante, cuando el proveedor remita los bienes adquiridos. La segunda copia debe archivar en orden correlativo. La primera copia que fue devuelta firmada y sellada por el proveedor debe adjuntarse a la factura del proveedor para que sirva de sustento a la Orden de Pago. En la orden de compra debe anotarse el número de la factura como control cruzado.
- La orden de compra debe ser firmada por el Jefe de Departamento que recibe los productos para el VºBº del Administrador.
- Todas las compras a partir de S/. 350.00 se emitirá una Orden de Compra.
- Se archivara adecuadamente todo el expediente del Concurso de Precios, como es la convocatoria, publicación de los avisos, relación de propuestas, propuestas, cuadros comparativos de las propuestas, acta, copia de la orden de compra, etc.

V. COMITÉ DE ADQUISICIONES

- a) El Comité de Adquisiciones estará integrado por los siguientes miembros.
 - El Director General, quien lo presidirá.
 - El Administrador
 - Un Miembro del consejo Directivo.
- b) Para la selección y evaluación de las propuestas será necesario la participación como mínimo de dos miembros.
- c) El Comité deberá evaluar las propuestas previo estudio de cada una de ellas, dejando evidencia de su evaluación mediante acta, suscrita por todos ellos en señal de conformidad.
- d) Las actas pueden ser hojas movibles y/o un libro o registro adecuado para tal fin.
 - El Comité de Adquisiciones para el caso del Concurso, se reunirá previamente y con la debida anticipación, para la elaboración de las bases respectivas.

- El Administrador quien hará las veces de secretario, es el encargado de realizar las coordinaciones y citaciones a los miembros del Comité para la reunión del mismo.
- Si no hubiera unanimidad o consenso para la elección de un determinado proveedor, será el Director General quien tome la decisión definitiva, dejándose constancia de ello en nota en el acta respectiva.

ANEXO 4

CAPITALIZACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS DIRECTIVA

La administración de Fe y Alegría del Perú, con el propósito de normar y establecer políticas que permitan un adecuado control y centralización de los bienes de activos fijos y reflejar este importante rubro de manera razonable y real en los Estados Financieros de la Institución, propone a la Dirección General su aprobación para su aplicación por el Departamento de Administración - Área de Contabilidad.

- En la administración pública y empresas de gran envergadura se considera un bien capitalizable a partir de un cuarto (1/4) de UIT (S/.800). Sin embargo, consideramos que cada empresa, entidad o institución debe establecer sus propias políticas para determinar a partir de que monto debe considerar un bien como activo fijo. En el caso de Fe y Alegría consideramos un monto razonable a partir de Doscientos nuevos soles (S/. 200.00). De este modo no se incrementará el Patrimonio de la institución con materiales y herramientas que son utilizado (consumidos) durante el proceso de ejecución de las actividades y no forman ni incremente el activo fijo.
- A partir de la aprobación y puesta en vigencia de la presente directiva los montos menores de S/. 200.00, se contabilizarán al gasto, pero a la vez se controlarán en cuentas de orden.
- Para las compras de activo fijo, se sustentarán en las Órdenes de Pago con fotocopia de la factura o boleta de venta. Las originales de esta documentación se archivarán por separado a fin de tener controlado toda la documentación por compras de activo fijo.
- Todos los bienes del activo fijo, se procesarán en el sistema con un código de identificación física para su debido control.
- Las compras de terrenos, locales, etc., deberán ser aprobados por Consejo Directivo, dependiendo del monto de adquisición.
- Los bienes de activo fijo menor a S/. 200.00 se controlarán mediante un inventario físico por separado.

- Los terrenos cuyo valor esté incluido dentro del monto de construcciones, deberán separarse para fines de control, es decir, se debe contabilizar el valor de los terrenos y el valor de las construcciones en cuentas independientes, a fin de que facilite el cálculo de la depreciación de las construcciones y/o su valor de tasación cuando sea necesario.
- Los equipos de cómputo se contabilizarán en cuentas separadas de los equipos diversos debido a que las tasas de depreciación de los equipos de cómputo son del 25% y no así, con los equipos diversos cuya tasa de depreciación es del 10%
- Toda baja de activo fijo, se debe realizar mediante un acta, adjuntando el detalle de los bienes a dar de baja. Esta acta debe tener la aprobación del Director General y la propuesta del Administrador.

ANEXO 5

PROCEDIMIENTO DE CONSTRUCCIONES

OBJETIVO:

Dinamizar las acciones de decisión y ejecución en todas las etapas del proceso de construcción, y facilitar una adecuada coordinación y establecer niveles de responsabilidad entre las instancias involucradas.

CONSIDERACIONES:

- a. Las construcciones de las aulas como de los talleres obedecen a módulos preestablecidos de acuerdo a la proyección del crecimiento de los colegios de Fe y Alegría y la disponibilidad financiera.

- b. El presente procedimiento comprende a las construcciones de nuevas aulas, talleres, techos y cercos perimétricos, las obras menores de reparación, mantenimiento y pequeños proyectos que se ejecutan con el cofinanciamiento de los Padres de Familia y el Colegio tienen tratamiento propio de acuerdo a su naturaleza.

PROCESO	ACCIONES	RESPONSABLES
Planificación y Priorización	Elaboración del cuestionario anual de necesidades y envío a los colegios	Secretario General y Administrador
	Preparación de cuadro de necesidades de nuevas construcciones y cambio de techos de colegios en funcionamiento	Directores (as) Colegios
	Revisión, coordinación con Directores de colegios y consolidación del cuadro de necesidades anual	Secretario General
	Actualización del plan y proyección de construcciones a mediano y largo plazo, incluido nuevos colegios, en coordinación con el administrador.	Secretario General
	Aprobación del plan de construcción a mediano y largo plazo	Director General
	Entrega del Plan de construcciones a mediano y largo plazo al Departamento de proyectos, para efectos de considerar en la elaboración de nuevos proyectos.	Secretario General
	Elaboración de propuesta de prioridades anual de construcción de nuevas aulas, talleres, baños, techos y cercos perimétricos.	Secretario General y Administrador
	Aprobación de prioridades de construcción semestral y anual	Director General
CONSTRUCCION EN COLEGIOS EN FUNCIONAMIENTO		
Información Técnica	Revisión y actualización del plano general de construcción del colegio donde se llevará a cabo la construcción	Secretario General
	Elaboración del plano y especificaciones técnicas de las construcciones a ejecutarse (aulas, talleres, techos, baños, casas de religiosas)	Secretario General
	Coordinación con los directores (as) de las instituciones educativas sobre la(s) construcción(es) a realizar	Secretario General

CONSTRUCCIÓN EN NUEVOS COLEGIOS		
Convocatoria y Selección Constructora	Aprobación de creación del nuevo colegio	Consejo Directivo
	Aceptación y recepción del terreno de la entidad correspondiente	Director General
	Elaboración del plan de construcción y proyección a mediano y largo plazo	Secretario General
	Investigación y análisis de las características del terreno (suelo) a través de instituciones especializadas	Secretario General y Administrador
	Preparación del plano y especificaciones técnicas detalladas de la construcción(es) a realizar	Secretario General
	Solicitud de propuesta económica a la(s) constructora(s) para la ejecución de obra por partidas, adjuntando plano, especificaciones técnicas de la obra	Secretario General y Administrador
	Recepción y evaluación de la(s) propuesta(s) económica(s)	Secretario General y Administrador
	Aprobación de la propuesta y adjudicación total de la obra con o sin acabados (puertas, ventanas, pisos y tarrajeo) decisión que se adopta de acuerdo al lugar y características de las obras a ejecutar	Director General, Secretario General y Administrador
	Comunicación a la Constructora sobre la adjudicación de la obra.	Administrador
	Comunicación al Director(a) del colegio sobre la selección de la empresa que llevará a cabo la construcción y entrega de copia de planos y presupuesto	Secretario General
Administrativo y Financiero	Pago adelantado del 30% del presupuesto de la obra adjudicada o de acuerdo a las características de la obra	Administrador
	Pagos parciales de acuerdo a la valorización física de avance de obra, certificado por el responsable de la supervisión y el colegio	Administrador

	Descuento de cada valorización del 30% de adelanto hasta la cancelación de la última valorización.	Administrador
	Retención de cada valorización del 4% que constituye un fondo de garantía de fiel cumplimiento	Administrador
	Devolución del fondo de garantía a la entrega del acta de conformidad de obra	Administrador
Seguimiento y Supervisión	Supervisión y seguimiento de la ejecución de la obra en toda su etapa de construcción	Secretario General y Direc. Colegio
	Elaboración y suscripción del acta de recepción y conformidad de obra conjuntamente con la constructora, el director(a) del Colegio y representante de la oficina central de Fe y Alegría	Constructora, Director(a) del Colegio y Administrador

IMAGEN INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN EN FE Y ALEGRÍA VENEZUELA

María Fernanda Sosa y Sylvia Paúl de Oteyza
Fe y Alegría Venezuela

1. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

1.1. ¿Qué antecedió a la experiencia?

Fe y Alegría Venezuela, por ser la primera en fundación, tiene una experiencia más larga en el uso de la imagen y las comunicaciones institucionales. Los antecedentes de esta experiencia están en las motivaciones mismas de la fundación de Fe y Alegría, en las realidades de las desigualdades sociales y la injusticia educativa; están en las necesidades que fueron surgiendo en cuanto a recursos económicos, humanos y de todo tipo a medida que se creaban nuevas aulas y nuevas escuelas; y están también en la visión de un movimiento “*al servicio de muchos*” que también necesitaba y necesita el apoyo de muchos.

1.2. ¿Para qué se la concibió?

El P. José María Vélaz, desde un comienzo, concedió como primera importancia “la promoción ideológica de Fe y Alegría”; consideraba que esta era una de las principales tareas de las direcciones nacionales.³⁴

Por promoción ideológica, Vélaz entendía la transmisión del mensaje institucional al gran público como estrategia para lograr, en primer término, la concienciación de la sociedad sobre la injusticia imperante en el acceso y la calidad de la educación; en segundo término, la voluntad del gran público a favor de Fe y Alegría, traducida en mayores amigos, colaboradores, aportes económicos, etc.

34. J.M. Vélaz (1967. “Oficinas de Promoción de Fe y Alegría”.

Desde muy temprano, el Fundador comenzó a explorar y a explotar el uso la comunicación y la imagen para promover una “red de relaciones humanas” en medios públicos y privados. Entendía que:

Las relaciones personales que busca y sistematiza Fe y Alegría son la fuente de todos sus recursos. La verdad y la realidad nos muestran que, aunque se habla de recursos humanos, económicos, sociales, políticos o publicitarios, éstas son meras distinciones de razón, si las comparamos con los recursos humanos de cuya decisión y de cuyo amor brotan como frutos todos los demás.³⁵

En la fundación de las nuevas Fe y Alegría, Vélaz siempre cuidó que se dedicara alguna persona y en lo posible se estableciera una oficina para promover la imagen del movimiento y establecer una propia estrategia de comunicación. El elemento visual aglutinante fue la imagen del corazón con los tres niños. Y en muchos países “La Rifa” fue una de las primeras prácticas que movía, al mismo tiempo, buena voluntad y apoyo económico. Sin embargo cada país fue experimentando diversas estrategias y mensajes.

1.3. ¿Dónde y cuándo se realizó?

En este documento presentamos la experiencia de Venezuela. Son 53 años de historia. Imposible reconstruir y explicar con justicia el camino andando por muchos para consolidar la imagen pública que tiene hoy Fe y Alegría de Venezuela. En especial, el aporte personal del Fundador y de quienes le fueron sucediendo en la dirección del Movimiento, principales comunicadores y formadores de la imagen institucional. Por otra parte, una rápida inspección de los archivos documentales y fotográficos nos dice de la diversidad de estrategias, materiales y medios utilizados. Algunos han permanecido; otros han quedado como muestras de una historia. Sería materia de un trabajo de investigación reconstruir la evolución.

Sin embargo, en ese andar han quedado lecciones y prácticas consolidadas, otras que estamos probando y construyendo para explorar horizontes. En conjunto, constituyen para nosotros, en Fe y Alegría Venezuela, una práctica apropiada de gestión que responde a nuestro contexto.

En este documento ofrecemos una sistematización de lo que hoy hacemos. Creemos que en el camino hemos ido innovando y en este sentido hemos construido una práctica significativa que cada día nos aporta resultados que apreciamos son de mayor eficiencia, calidad e impacto.

35. J. M. Vélaz (1977). “Fe y Alegría. Red de relaciones humanas”

1.4. ¿Para quiénes y con quiénes?

Todo el trabajo de Imagen Institucional y Comunicación de Fe y Alegría Venezuela se realiza en primer término a favor de las personas a las que servimos, para asegurar la posibilidad, continuidad y expansión de la educación que ofrecemos y de nuestros programas de promoción social; en otras palabras, para procurar la sostenibilidad social y económica del Movimiento. Pero también se hace como medio para llegar al gran público e incidir en sus valores, para crear conciencia y mover voluntades para la transformación de nuestras sociedades.

Es un trabajo que se realiza institucionalmente, en el que participan todos los niveles de la organización y colaboran una multitud de personas: la Junta Directiva, la Dirección Nacional, las Oficinas Zonales, las radios, los centros escolares, las comunidades educativas, etc. Trabajo que es apoyado por un muy pequeño equipo de personal técnico y voluntarios, con mucha colaboración de individuos y empresas amigas que aportan creatividad, recursos, espacios en medios, etc. Colaboración que a su vez es producto del mismo esfuerzo de Imagen Institucional y Comunicación.

1.5. Propósitos de la sistematización

Apreciamos que nuestras prácticas tienen posibilidades de replicabilidad. La intención de este trabajo es explicar la experiencia venezolana, para que otros países puedan tomar o adaptar de ella, hasta donde sea posible, en cada una de sus realidades.

Buscamos también que la sistematización pueda ayudar al intercambio de ideas y experiencias sobre el tema, para enriquecernos mutuamente de las valiosas experiencias que seguramente existen en todas las Fe y Alegría.

2. QUÉ Y CÓMO SE HACE

A continuación ofrecemos el relato de un conjunto de prácticas representativas de la experiencia de Fe y Alegría Venezuela. Todas ellas tienen como marco teórico una concepción de la imagen institucional y de la comunicación que hemos ido elaborando y depurando con la práctica. Se parte también de una serie de supuestos o hipótesis de acción que sirven de guía para constantemente revisar avances y decidir qué de nuevo hacer o qué cambiar.

Esta revisión ocurre no a través de procesos formalizados o estructurados. Ocurre constantemente en los espacios de planificación, comunicación y revisión periódica de la gestión institucional, a través de la reflexión colectiva, la interpretación de lo ocurrido en los procesos y el intercambio de impresiones. Sin explicitarlo, las nuevas decisiones llevan carga evaluativa. Así, lo que hacemos hoy es producto de un “aprendizaje organizacional”, se trata de conocimientos socialmente construidos.

Explicaremos brevemente los elementos principales de nuestro marco teórico. Luego presentaremos las distintas prácticas tratando en lo posible de introducir elementos de análisis e interpretación. Al final se presenta un balance de los resultados y lecciones aprendidas.

2.1 Marco teórico: conceptos e hipótesis principales

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 noción de pertenencia a los integrantes de la institución.

La imagen institucional es una representación simbólica que coloca en la mente del público una idea abstracta de lo que hace la institución, de su misión y objetivos. Las representaciones simbólicas casi siempre son simplificaciones de las figuras que al ser repetidas se convierten en representación de la institución en sí.

En Fe y Alegría Venezuela entendemos 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.

Para toda organización la comunicación es una herramienta poderosa. Es importante que tengan la capacidad de utilizarla a favor de sus objetivos, sean estos afianzar la imagen de la organización entre sus miembros, en la comunidad, obtener recursos, contar con un número mayor de voluntarios o brindar su ayuda a un número mayor de personas.

Partimos en nuestro trabajo de los siguientes supuestos:

Todas las organizaciones, al igual que las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la institución, a las que damos el nombre de cultura institucional. En Fe y Alegría surgen de nuestro Ideario. Incluye un conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas por las que se rigen los miembros del movimiento y que se refleja en sus comportamientos.

Si el ideario de Fe e Alegría presenta lo que el movimiento quiere ser, la cultura institucional es aquello que la institución realmente es en este momento. Por ello, podemos decir, que el análisis y la comprensión de la cultura de nuestro movimiento es un elemento básico para poder llevar adelante una estrategia efectiva de imagen y comunicación.

Las campañas contribuyen a afianzar esta imagen o conjunto de imágenes en la mente del público fijando una percepción de valores, además de lograr la propia

finalidad de cada una de las campañas: difusión, información o recaudación de fondos. Por ejemplo, los rasgos de la imagen a manifestar serían:

- Movimiento educativo y de promoción social
- Cercanía con los niños, jóvenes y adultos
- Carácter popular
- De larga trayectoria
- Seriedad en su gestión
- Calidad de su educación
- Orientada a preparar para la vida
- Ligada a la capacitación para el trabajo
- De gran eficiencia en el uso de los recursos
- Excelente reputación

2.2 La creación de la imagen simbólica de Fe y Alegría: su logotipo

Desde la fundación de Fe y Alegría, el padre José María Vélaz tenía muy clara la importancia de la imagen de esta red de escuelas que él quería desarrollar. Primero, en los mensajes promocionales, hablaba solamente de su nombre “Fe y Alegría” y luego, muy temprano, junto con el nombre comenzó a usar el logotipo del corazón. Este logotipo es, sin duda, el elemento que identifica nuestra institución. Su origen no lo tenemos del todo claro; en una época se hablaba del dibujante venezolano Pepe Blanco, quien ayudó mucho al P. Vélaz, pero él mismo desmiente esta versión. Existen dibujos provenientes de Perú realizados por un arquitecto, pero no creemos que sean del logotipo original, sino un intento posterior para hacer “artes finales” para su reproducción. El origen del corazón es incierto.

En general, hoy en día, el logotipo de una institución cumple una función prioritaria, la representa y la identifica. Después de todo, la institución no es solamente la gente que la integra, tampoco los edificios que ocupa, porque podría mudarse y continuar siendo la misma institución, ni siquiera los programas que ésta desarrolla, que podrían cambiar y la institución continuaría. La institución es una abstracción que se construye en la mente de las personas que interactúan por algún motivo con esa organización. Por esto podemos entender que los símbolos que identifican esa abstracción sean tan importantes.

El alcance que ha logrado la imagen institucional de Fe y Alegría en Venezuela se debe en mucho al manejo del logotipo a lo largo de los años. Desde la aparición del ya reconocido corazón con los tres niños adentro, en los años sesenta, la imagen ha penetrado y recalado. Al principio se usaba solamente en las fachadas de las escuelas para identificarlas, después en los boletos de la

rifa y poco a poco en el resto de materiales impresos, uniformes, banderas y otros productos que se usan en la comunicación.

Con el nacimiento de la Federación Internacional de Fe y Alegría se hizo el esfuerzo de investigar la trayectoria gráfica del logotipo. Desde la Secretaría de la Federación se recopiló material impreso de varios países y de diferentes años con el fin de buscar cuál era el logotipo “original”. En Venezuela hicimos un estudio comparativo de materiales impresos y fotografías donde aparecía el logotipo. Buscamos los elementos comunes a todas las interpretaciones y las diferencias

Este estudio realizado con ayuda de diseñadores resultó en la imagen que usamos hoy en día y llevó a la unificación de la tipografía para los diferentes idiomas en que se usa el nombre. También se produjo en ese momento un “manual de uso” del logotipo que fue distribuido a los diferentes países con instrucciones para la aplicación de cada norma.

Este símbolo que representa a la institución no es un adorno estético, sino que –en teoría– resume los valores que la institución promueve. Hay muchos símbolos que no representan nada figurativamente pero que su uso repetido, asociado al nombre de la institución o empresa, con el tiempo se convierten en representación de esos valores.

El corazón que caracteriza a Fe y Alegría contiene tres figuras tomadas de la mano, dos niños y una niña, dibujados en trazos sencillos y sin detalles, símbolos que representan la función que la institución realiza. No expresa educación en sí, pero sí cariño, equidad e inclusión (¡nada menos que dentro del corazón!). El color rojo es un color fuerte, atractivo, impactante y fácil de identificar. No en balde se usa para las señales de tránsito que requieren mayor atención.

En Fe y Alegría hemos adoptado el uso de nuestro logotipo con la misma pasión que hacemos el resto de las tareas, por lo que lo vemos dibujado en las paredes de los colegios, en las carteleras, en los uniformes de los alumnos y docentes y en cualquier producto que salga de las manos de nuestro personal. Se recrea en papel, plastilina, arcilla, anime y en todas las interpretaciones imaginables. Una de las ventajas de esta imagen tan sencilla es que todo el mundo la puede reproducir y casi todos la identifican aunque la reproducción no sea fiel: un corazón rojo con tres niños adentro *es* Fe y Alegría.

Aunque su uso por parte de los niños puede y debe ser libre, la organización está obligada a mantener unos estándares de reproducción de su logotipo en los materiales institucionales, estos son los materiales que salen firmados o editados por Fe y Alegría: libros, revistas, calendarios, folletos, papelería institucional, cartas, letreros que identifican las oficinas, señalización, transporte y otros que sean producidos por parte de las oficinas nacionales o regionales.

Todavía hoy día existe una variedad de interpretaciones del logotipo Fe y

Alegría y sus usos son demasiado libres, por lo se requiere hacer una campaña interna de educación sobre la imagen, su importancia y su uso.

2.3 Las Campañas de Fe y Alegría

Las campañas realizadas en Fe y Alegría sirven para estar presente 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. En cada campaña se enfatiza el tema educativo, sus problemas e importancia y a través de ellas se atraen nuevas voluntades.

Hay campañas anuales: Invasión Educativa de las Radios, Rifa, Agendas; permanentes: Becas, página web, avisos para revistas, boletín En Confianza; puntuales y ocasionales: aquellas que le presentan a Fe y Alegría agentes externos o cuando existe una posibilidad de promoción como son los avisos en revistas, cuñas en los medios donde queramos dar algún mensaje particular o también la realización de algún micro específico. Para todas existen propuestas y estrategias definidas en base a la cultura organizacional de la institución. Todas van dirigidas a mantener la presencia y acción de personas y grupos comprometidos en las comunidades que atiende, en los sectores oficiales y en la sociedad así como también para obtención de recursos. Para ello se utilizan los medios de comunicación social y todos los materiales de promoción para la efectividad de dichas campañas.

Una de las premisas que tenemos en Fe y Alegría Venezuela es gastar “cero” en los materiales de promoción para la institución. Con el tiempo hemos logrado sistematizar la promoción de las campañas distribuidas a lo largo del año, con el objetivo de repetir el procedimiento anualmente o tenerlas a mano cuando se presente la necesidad de implementar alguna campaña ocasional.

Para todas las campañas se utiliza la misma imagen en todos los productos. Para llegar a esa imagen se siguen los siguientes pasos:

- a) **Definición del lema e imagen.** Todos los años, en junio, hacemos una reunión con el departamento de Relaciones Institucionales para definir el motivo y lema que van a definir la imagen del año siguiente. Analizando el entorno y haciendo el ejercicio de ubicarnos en lo que será un tema sensible en el futuro, buscamos una imagen y una frase que pensamos resume el mensaje que Fe y Alegría quiere transmitir el año siguiente. Se hace una consulta a los directores de zona y programas y se llega a una idea final. Una vez definido el lema, se empieza a desarrollar el material que se empleará el año siguiente.

- b) Diseño de afiche y boleto de la rifa.** Un diseñador gráfico dona el diseño del afiche una vez aprobado el lema y la foto. El afiche es la pieza principal de imagen durante la campaña. La imagen es adaptada por el diseñador para ser impresa en el boleto de la rifa. La impresión de los boletos se empieza en el mes de agosto. Es interesante destacar que Fe y Alegría paga por la impresión de los boletos, pero los afiches son un donativo que anualmente hace una imprenta amiga.
- c) Diseño de otros productos.** Todas las campañas de un determinado año usan la misma imagen gráfica. Para esto, el diseñador adaptará la imagen según cada caso: planillas de la campaña “Becas”, el cabezal de la página web, las agendas, avisos para revistas, memoria anual y otros productos ad hoc que sean necesarios. Los materiales impresos, con frecuencia, son donados por diferentes imprentas.

A continuación describimos el proceso de las campañas más importantes que realizamos anualmente: La Invasión Educativa de las Radios, la Rifa, Las Becas, así como la descripción de otras campañas.

2.3.1. Invasión Educativa de las Radios

Desde 1996, cuando se hizo el Lanzamiento de la “Campaña de Conciencia Nacional”, se utilizó la radio como plataforma para un acto público que llamamos “Invasión Educativa de las Radios”. La idea es que Fe y Alegría, a través de sus voceros más calificados (directores, maestros, padres y representantes e invitados especiales), se presente en la mayor cantidad posible de estaciones de radio a nivel nacional, promoviendo un debate público acerca de algún tema educativo previamente escogido y analizado.

Aunque mantenemos el nombre “Invasión de la Radio”, en los últimos años se ha logrado entrar también en otros medios, especialmente canales locales de televisión, y en los medios impresos que hacen la cobertura de la invasión. La presencia de la gente de Fe y Alegría en todos los medios de comunicación nos permite anunciar el arranque de la campaña Rifa que empezamos a vender en enero.

La Invasión Educativa de las Radios tiene lugar la última semana de enero. Se realiza en todas las zonas y la oficina nacional apoya a la zona Caracas por ser la más numerosa en emisoras y programas.

Esta campaña no involucra desembolso de fondos de parte de Fe y Alegría: el trabajo lo asumen las diferentes personas que se hacen responsables en cada zona y el material lo reproducen las emisoras y cada uno de los voceros.

Objetivo General: Abrir un espacio para hablar al país sobre temas educativos, crear conciencia y presentar propuestas. Ofrecer al personal docente, administrativo, obrero y alumnos la oportunidad de expresar sus vivencias en medios de comunicación y de esa manera lograr la inducción institucional.

Objetivos específicos:

- Crear imagen pública de la Institución Fe y Alegría.
- Dar relación de logros, proyectos y necesidades.
- Lograr inducción al personal de Fe y Alegría

Organización / Plan de Actividades

a. Planificación: Precampaña

Octubre:

- Definir fecha: generalmente un miércoles de la última semana de enero.
- Definir tema: es responsabilidad de la reunión de directores de zona definir un tema que sea preciso y puntual, pues igualmente se diluye a lo largo de las entrevistas.
- Comprometer a persona responsable de desarrollar el tema en un documento completo que será distribuido a los voceros y periodistas. Dependiendo del tema, esta persona será un docente, director o académico cercano a Fe y Alegría.
- Conformar un equipo de una o dos personas por zona para llevar a cabo la campaña.
- Hacer contacto con el IRFA correspondiente en la zona. Enviarle la carta invitándolo a participar. Obtener su respuesta-compromiso. Ellos pueden ayudar a ubicar las emisoras de radio y programas locales con los nombres de los periodistas y productores.
- Conformar un listado de voceros para las entrevistas por la radio. El equipo necesita listado de docentes y otras personas que puedan ir a las radios para dar sus testimonios.
- Los voceros que participan son generalmente maestros de Fe y Alegría y algunas personas vinculadas al tema educativo cercanas a Fe y Alegría. A todos los voceros se les entrega el mismo material para las entrevistas.
- Elaborar listado de emisoras y programas basándose en directorios que ya existen y apoyados en la escucha de los diferentes programas para tener la información actualizada.

Noviembre:

- Preparar cartas tipo para ser enviadas a los productores independientes, conductores de programas y a los jefes de prensa. Esta carta informa sobre el tema escogido y los invita a ceder sus espacios para Fe y Alegría el día escogido para la invasión.
- Repartir el material desarrollado a las direcciones zonales y éstos a su vez a los docentes para su reproducción y estudio.
- Diciembre o enero:
- Elaborar e imprimir las cartas de invitación, en los últimos años estas cartas se envían en formato digital.
- Llamar a los principales programas de opinión para reservar el día del programa y enviar a los productores la información de los voceros que asistirán a la entrevista.
- Actualizar una hoja con datos generales sobre Fe y Alegría (estadísticas, programas, fechas y noticias recientes) que será entregada a todos los voceros que asistan a los programas para que todos compartan la misma información.

b. Campaña**Enero:**

- Repartir las cartas con el documento donde se desarrolla el tema para todos los periodistas.
- Hacer las llamadas a productores y concretar los programas de opinión y el nombre de la persona de Fe y Alegría que asistirá a sus espacios.
- Hacer las llamadas a los jefes de información de las radios y entregarles, vía correo electrónico, una nota de prensa con la explicación del Programa y las notas de prensa de las últimas noticias sobre educación, para empezar la promoción.
- Producir micros de promoción en Radio Fe y Alegría y pedir a las emisoras amigas que los trasmitan y de esa manera informar a los radio escuchas sobre la próxima campaña. También existen micros variados de productores independientes a los que se le hace la invitación para que ese día lo dediquen al tema propuesto.
- Hacer llamadas a los diferentes invitados que interesa que participen y determinar su horario de disponibilidad para así ubicarlos en los diferentes programas. Para este propósito se han elaborado con anterioridad unas planillas que los encargados de la campaña a nivel de zona deberá llenar con los datos de los posibles participantes.

- Elaborar una lista de los diferentes programas, emisoras y horarios, y sus respectivos invitados. Este cuadro lo hacemos por hora y por programas y lo enviamos a todas el personal para que puedan hacer seguimiento de la programación.

c. Día de la Invasión:

Desde tempranas horas de la mañana hasta la noche, los equipos hacen seguimiento de los programas y las entrevistas para saber si se han cumplido las transmisiones como fueron planificadas y para calificar a los voceros.

d. Post campaña

- Elaborar y enviar una carta o tarjeta de agradeciendo a todas las emisoras y a su personal, por su colaboración. Hoy en día este proceso se hace casi en un 100% por vía de correos electrónicos.
- Llamar a los diferentes invitados para agradecer su participación en los programas.
- Evaluar metas alcanzadas, desempeño de personas involucradas y eficiencia de la operación. Ubicar fallas, errores y nuevas ideas para la implementación en la próxima Invasión.

2.3.2. Campaña Rifa

Objetivo: Obtener recursos económicos a través de la venta de boletos principalmente por parte de los integrantes de las escuelas de Fe y Alegría y con la ayuda de colegios privados, particulares y empresas. Aunque la venta de boletos se hace con el fin de recaudar fondos, se ha convertido en nuestro principal medio de promoción. Es difícil encontrar en Venezuela personas que no recuerden haber comprado -o vendido- boletos de la rifa. Como explicamos anteriormente, lleva el lema y la imagen del año a millones de personas.

La impresión de los boletos de la rifa la paga la Oficina Nacional, quien cada año se reserva un porcentaje del dinero obtenido por la venta de los boletos para la compra de los premios, la impresión de los boletos, la publicación de los resultados y otros gastos relacionados, para la rifa del año siguiente.

El espacio para el programa de televisión donde se transmite el sorteo fue durante muchos años en el canal del estado. Luego incursionamos en un canal privado por varios años con excelentes resultados. Debido al cierre de ese canal, este año nos acercamos a otro canal más pequeño que también nos cedió una hora, además de los minutos adicionales para el sorteo. La donación de estos programas incluye promoción, decorado, talento y tiempo de transmisión. A cambio de esto Fe y Alegría imprime el logotipo del canal en los boletos que salen a la venta.

La Campaña Rifa comienza inmediatamente a nivel nacional después de finalizada la Invasión Educativa de las Radios. La Rifa se realiza en marzo o abril, dependiendo de las vacaciones de Semana Santa.

a. Pre-campaña

- Agosto y septiembre: Definir la fecha del sorteo, contactar al canal de televisión, y seleccionar premios, para imprimir la boletería.
- Septiembre: Comenzar las negociaciones para la compra de los premios que se hace efectiva en diciembre.
- Agosto: Gestionar los permisos en el Ministerio de Fomento y la exoneración de los impuestos en los Concejos Municipales.
- Octubre: Hacer los contactos con los colegios privados colaboradores en la venta de boletos de la rifa, así como empresas e instituciones amigas.
- Enero: Reparto de la boletería y afiches a los colegios y oficinas así como a los colaboradores fuera de la institución. Promoción en la Invasión de la Radio.
- Febrero: Planificar el programa de TV con productores que nos asignan las televisoras.
- Febrero, marzo y/o abril: Presencia en los medios de comunicación con el tema de la rifa (cuñas, programas de opinión) y promoción del programa.

b. Día de la rifa

- Llevar extremo control con los boletos ganadores.
- Publicación el mismo día de los resultados en la página web de Fe y Alegría.

c. Post-campaña

- Publicación la semana siguiente de los resultados en la prensa nacional.
- Entrega de los premios
- Evaluación de las metas alcanzadas, del desempeño de las personas involucradas y de la eficiencia de la operación.

2.3.3. Campaña “Becas”

Esta campaña es permanente, se implementa mes a mes. No se trata estrictamente de becar a un alumno. El nombre viene de un monto que calculamos costaría mantener por un año a un alumno en clase. Su objetivo es ofrecer a toda

la sociedad la posibilidad de contribuir con la educación popular mediante donativos periódicos que en su mayoría se cargan a tarjetas de crédito.

Aunque es una campaña de recaudación de fondos, lo incluimos dentro de nuestras campañas de comunicación e imagen porque aprovechamos sus planillas para reproducir el lema del año y transmitir, a una cantidad grande de personas, información general sobre la institución.

Se promueve la donación mediante planillas como las que usan los bancos para aplicaciones de tarjetas de crédito. Los donantes escriben sus datos y lo envían por fax a nuestra oficina donde lo procesamos. Hemos hecho acuerdos con bancos importantes del país para que cubran el costo de la impresión de estas planillas incluyéndolas en los sobres que envían con los estados de cuenta de sus clientes, con lo cual garantizamos la distribución de este mensaje a miles de usuarios.

Este programa debe ejecutarse durante todo el año, aunque hacemos mayor énfasis en promoverlo después de la rifa, para que las planillas les lleguen a los clientes a finales de año, cuando la gente tiene algo más de dinero y está más dispuesta a colaborar.

Organización: Plan de actividades.

a. Planificación

- Hacer contactos con los departamentos de tarjetas de crédito de los bancos para proponer la inserción de las planillas.
- Diseñar planillas propias de FyA y colocarlas en la web.

b. Operación

- Acordar con las agencias publicitarias de los bancos cual es el mensaje del año y aprobar los diseños propuestos por ellos.
- Verificar los datos de los tarjetahabientes que respondan y agregarlos a las base de datos.
- Hacer cargos mensuales a las tarjetas.
- Incluir a los nuevos donantes en la lista de correos electrónicos para enviarles información durante el año.
- Enviar a esta lista una tarjeta de navidad.

c. Control

Hay una persona en la oficina nacional encargada de hacer seguimiento mensual a la lista de donantes y llamar a los que tengan tarjeta vencida, hayan finalizado

su donativo o presenten algún problema con su tarjeta. Esta persona también envía el listado de cargos de tarjetas de créditos a los bancos.

2.3.4. Otras campañas de Imagen

Hemos tenido a lo largo de los años, muchas campañas de promoción, específicamente con el sector privado, donde se usa la imagen de Fe y Alegría y se obtienen recursos económicos para el financiamiento de proyectos concretos de aspectos específicos como becas, construcciones totales o parciales, dotaciones, mantenimiento en general, patrocinios a escuelas por empresas locales, asesorías, etc.

Para entablar una relación con el sector privado, es prioritario dar a conocer en profundidad la función que cumple la Institución, sus objetivos y sus logros y en base a lo anterior emanar la confianza requerida que les muestre seguridad en la inversión de sus recursos. Asimismo, se debe motivar y concientizar al sector privado de que haciendo donaciones, está haciendo un aporte útil al país y que tener mejores escuelas populares es beneficioso para todos.

Las condiciones para vincularse con el sector privado por parte de Fe y Alegría serían las siguientes:

- Preservar a Fe y Alegría como movimiento de educación popular integral
- Obtener recursos provenientes de diversas fuentes para no crear dependencia.
- No perder identidad ni autonomía en la negociación.
- Conocer con claridad los objetivos de las empresas, quienes las dirigen y su cultura organizacional.
- Utilizar para los materiales de promoción el Manual de uso de logotipo de Fe y Alegría

Las normas como deben regirse las negociaciones serían:

- Ubicar la especificidad de cada empresa, industria, comercio...
- Conocer sus condiciones y requerimientos.
- Definir el tipo de colaboración (especie, dinero, asesoría)
- Explorar las personas claves dentro de cada organización.
- Promocionar y proyectar la imagen de Fe y Alegría a nivel de la organización.
- Ofrecer los beneficios que revierten al benefactor.
- Ofrecer información sobre el destino de la colaboración.
- Propiciar visitas en “vivo”.

Todas estas negociaciones requieren de un personal que además de entrenado en la labor, sea muy “especial”: con amplia sensibilidad social y con vocación de servicio.

En los últimos años se ha dado especial énfasis en el uso de El “Manual de uso del logotipo de Fe y Alegría” el cual explica todos los puntos que hay que tomar en cuenta en los casos de utilización del mismo tanto para las promociones internas como las propuestas por el sector privado. En Venezuela hemos dado una dura lucha para impedir que se utilice el corazón con los niños de manera no apropiada. Con frecuencia hemos devuelto bocetos, detenido campañas y sostenido conversaciones con anunciantes y agencias de publicidad, para evitar que nuestro logotipo sea el motivo principal de una campaña o que se desvirtúe la imagen institucional de alguna manera.

Sabemos que estas campañas favorecen a la institución por medio de la recolección de fondos, pero no debemos permitir un uso incorrecto del logotipo. Nuestra experiencia nos demuestra que las piezas publicitarias son planteadas desde el punto de vista de las agencias que desconocen las normas, tanto las del logotipo como las de nuestra imagen institucional. Cuando les entregamos el manual y sugerimos los cambios, ellos mismos entienden nuestra insistencia en el tema de respetar el logotipo y la filosofía de la institución. Por esto recomendamos enviar el manual a las agencias o empresas con las que hagamos acuerdos para publicar campañas conjuntas así como la observancia de normas y condiciones para las negociaciones.

3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional en Fe y Alegría se ha ido “profesionalizando” a partir de las experiencias que organizamos para la celebración de los 50 años de su fundación.

La relación con medios de comunicación siempre ha existido y con campañas como la Invasión de la Radio sentimos la mejor receptividad. Sin embargo, es difícil encontrar medios que estén dispuestos a movilizarse para cubrir las buenas noticias del día a día de la institución.

La labor informativa de las emisoras de radio del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, con frecuencia, llenan estos vacíos y convierten a los alumnos y docentes en voceros de sus vivencias y al mismo tiempo extienden sus ondas a la comunidad. Los medios impresos y televisivos nos cubren las noticias a nivel local, pero tenemos que hacer un esfuerzo mayor para lograr poner las noticias y los debates informativos en las agendas de los medios impresos nacionales.

Para compensar este desbalance hemos ido creando varias estrategias:

3.1 Promoción para TV y cine

Todos los años nos acercamos a una conocida agencia de publicidad que es amiga de Fe y Alegría para que nos realice una campaña para medios audiovisuales, que ha sido previamente ideada por la institución. La agencia dona la creatividad y la preproducción. La producción la paga Fe y Alegría al costo a una empresa que siempre contribuye. El resultado es un spot publicitario de 20 segundos con el mensaje del año que, una vez listo, llevamos a los canales de TV para que lo difundan sin costo.

También se han producido micros y cuñas para momentos especiales como el aniversario de los 50 años de Fe y Alegría, así como mensajes navideños o especiales para la coyuntura política.

3.2. Encarte

Esta publicación fue una iniciativa que comenzó debido a que en 1999, con el deslave que sucedió en el estado Vargas, Fe y Alegría recibió una cantidad extraordinaria de dinero y en el año 2000 pensamos que debíamos rendir cuentas públicamente. Se pensó en publicar un aviso de prensa, pero la idea creció hasta convertirse en un cuerpo entero de ocho páginas en un periódico de circulación nacional, que aprovecharíamos para presentar las experiencias más significativas de Fe y Alegría en Venezuela durante ese año.

El costo de esta publicación es altísimo y los periódicos no podían donar su impresión y distribución, por lo que decidimos acercarnos a empresas cercanas a Fe y Alegría y venderles la posibilidad de patrocinar una página de prensa colocando un aviso pequeño, tipo cintillo, en la parte de abajo de cada página. En otras palabras: el anunciante paga el precio de una página entera pero aparece solamente al pie de la página. Tuvimos gran receptividad y hemos publicado anualmente, el primer domingo de diciembre, desde ese año.

El contenido de este encarte se compone de artículos que envían los directores de zonas y programas, tratando de presentar lo más “noticioso” y trascendente que haya sucedido en su zona o programa ese año, además de estadísticas y datos específicos de la institución. Un equipo de la oficina nacional, apoyado por periodistas de la oficina y de la radio redacta las noticias. Las fotografías también son enviadas por las zonas y en algunos casos nos apoyamos en fotos de prensa o fotos de nuestro banco de imágenes.

El periódico El Nacional nos pone a nuestra disposición un periodista y un diseñador para terminar el producto final que se imprime y es distribuido por el mismo periódico a nivel nacional.

3.3. Recuento

En el 2002, por razones internas del periódico que nos hace el encarte, no pudimos imprimirlo por falta de papel, pero ya habíamos recopilado todo el material y teníamos las fotos. Así que decidimos convertir toda esa información

en una memoria de Fe y Alegría. Pero como el nombre “Memoria” implica rendición de cuentas y en este número solamente teníamos experiencias, le cambiamos el nombre y le pusimos “Recuento”. A partir de ese año se ha convertido el material que se elabora para el encarte anual, en esta revista que llamamos recuento anual. Le agregamos estadísticas actualizadas y un directorio nacional y se convierte en nuestro principal instrumento de promoción.

Se ha creado un diseño en formato de revista que permite que la portada tenga la imagen (foto y lema) del año. Se producen unos 3 mil ejemplares que se distribuyen entre escuelas, periodistas y donantes. La impresión se hace en un papel sencillo, en blanco y negro, en una imprenta amiga que solamente cobra el costo, y la financiamos con el aporte de un banco, poniéndole su crédito en la contraportada.

3.4. Boletín “en conFyAnza” y boletines electrónicos zonales

Para una organización tan grande y con tanta variedad de actividades como la nuestra es un verdadero reto transmitir la información de actividades y noticias de cada centro o programa a todos los que trabajamos en ella.

Pensando en la creación de un boletín interno al que las zonas o centros enviaran su información, se creó el boletín “en conFyAnza”. La idea era hacer un periódico mensual de dos páginas con notas muy breves que permitieran a todos enterarse sobre eventos, donaciones, premios... y que los centros que no tenían conexión a Internet pudieran imprimirlos y colocarlos en las carteleras.

La idea fue evolucionando, de un boletín interno que salía de la computadora del P. Lazcano y se enviaba a la familia, a un boletín electrónico con fotos que nos sirve de contacto con los más de 25.000 amigos que tenemos en nuestra base de datos de correos electrónicos.

El boletín mensual sirve para anunciar las campañas, para agradecer donaciones, para informar aperturas, promociones, juegos deportivos y actividades de todo el país que no podemos publicar en otros medios por falta de fondos.

El contenido, la diagramación, el diseño y el envío lo hacemos en nuestro departamento de Relaciones Institucionales. La periodista que trabaja en la oficina recibe información de las Regiones, las redacta para la página web y selecciona algunas de éstas para el boletín mensual.

Además de este boletín, que sale de la Oficina Nacional, se generan algunos boletines electrónicos internos en algunos colegios y oficinas del país que son distribuidos entre sus propias listas.

3.5. Avisos para revistas

Nuestra imagen junto con el lema del año y alguna información básica sobre lo que hace Fe y Alegría, lo convertimos en un aviso de página entera de revista. Un diseñador nos adapta el aviso a los diferentes formatos de las diferentes revistas de circulación nacional y la enviamos, junto con una carta, a sus

departamentos de publicidad. Las revistas, con frecuencia, tienen pautas que a última hora no llegan o no pueden publicar por razones técnicas, y rellenan esos espacios con avisos institucionales de FyA.

El costo de estas campañas es bajo, básicamente el costo de un CD. Todas las revistas tienen una página web con la información técnica de sus publicaciones y el nombre de la persona encargada de la venta de espacios publicitarios. Con los programas de diseño en las computadoras, adaptar el aviso a los diferentes tamaños y formatos es fácil y económico.

Esta estrategia también la usamos para periódicos y revistas afines a nuestra organización: universidades, revistas de los jesuitas o religiosos que trabajan con nuestras escuelas y revistas de anunciantes con quienes hacemos campañas.

3.6. www.feyalegria.org

La página web institucional es nuestro instrumento informativo por excelencia, aparece resaltada en todos los materiales impresos que hacemos. Es una referencia para todo el que necesita información sobre la institución, direcciones o información de los centros y oficinas, estadísticas, historia y noticias. Mantenemos la información actualizada casi a diario con la información que nuestra periodista recibe de las zonas y la que ella misma genera.

3.7. Otras campañas de comunicación

La programación completa de las emisoras de radio de Fe y Alegría se constituye en difusión permanente de imagen y comunicación de la institución. Cada programa, noticiero y promoción que salen al aire por la radio provienen de Fe y Alegría y así lo percibe la gente que escucha, por lo que es indispensable mantener una posición institucional en todo momento.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Pensamos que la experiencia que tiene Fe y Alegría en Venezuela es replicable y adaptable en los demás países donde trabajamos. La promoción de la institución y la preservación de su imagen fue una de las tareas que llevó el mismo Padre Vélaz, quien se cuidó de rodearse de los mejores comunicadores de su tiempo y proyectar esa imagen en todos los ámbitos.

Estamos conscientes también que la trayectoria de Fe y Alegría –y la del Padre Vélaz– en Venezuela facilita la tarea de abrir puertas a la hora de solicitar un espacio en la radio, la impresión de un material o de negarse a que usen nuestra imagen de manera que no aprobamos.

Pero también pensamos que si nosotros estamos conscientes a nivel interno de la importancia que tiene nuestra institución, tendremos mayor fuerza para defender la imagen que la representa y para usarla de manera adecuada. En este aspecto hemos aprendido que podemos “aprovecharnos”, en el mejor sentido, de la buena imagen que tiene nuestra institución para conseguir beneficios.

Estos beneficios pueden ser que nos abran las puertas para presentar un proyecto o que nos permitan usar un medio con el fin de transmitir un mensaje.

Desde Fe y Alegría hemos logrado un posicionamiento de nuestra imagen en todos los ámbitos: institucional y de “mercadeo”, hemos logrado el reconocimiento y “recall” de la “marca” Fe y Alegría, manteniendo campañas permanentes durante el año y haciendo presencia en diferentes medios informativos y de comunicación con diferentes instrumentos. Los expertos en materia de mercadeo le dan gran importancia a esto, porque facilita el acceso de personas y proyectos en empresas e instituciones ya que la gente recuerda esta imagen y la siente cercana.

Nuestro aprendizaje por la experiencia nos ha llevado a desarrollar estrategias para la eficiencia en el manejo de la imagen y la comunicación:

- Planificar la imagen y la promoción dentro del año para mejor uso de los recursos internos y externos.
- Mantener el lema durante todo el año facilita la producción de los materiales y permite que cada escuela, centro o zona, lo internalice y lo conviertan en un tema que inspire las actividades y productos durante un año. Además, a nivel interno genera un sentido de unidad y pertenencia, cuando uno llega a cualquier escuela u oficina y se encuentra con el mismo lema que nos representa.
- Optimizar la recolección y uso de la información interna: las noticias diarias de los centros alimentan el boletín mensual y la página web, las más “noticiosas” se convierten en artículos para el encarte y después esos mismos artículos se reproducen en el Recuento. Podría parecer repetitivo, pero llega a públicos diferentes y con presentación diferente, por lo que hay mayor posibilidad de que lo lean.
- Usar el criterio de inversión mínima en la producción de materiales que son de promoción y de proyección de imagen. Para las imprentas no es un gasto extraordinario hacer unos afiches una vez al año, por ejemplo, sino que al contrario, es un privilegio que su nombre aparezca al lado de una bella foto de nuestra institución.
- Proponer desde Fe y Alegría 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.
- Proponer a nuestros contribuyentes nuevas formas de aportar a la institución, muchos anunciantes tienen espacios en los medios impresos o tiempo en los medios radioeléctricos que pueden ceder a FyA como donación para que podamos transmitir un mensaje institucional.

5. CONCLUSIÓN: Imagen es servicio

Es evidente que no es la imagen lo que coloca a Fe y Alegría en el lugar de respeto y reconocimiento que tiene en nuestros países, sino su desempeño en el área de educación popular y promoción social. Pero el acompañar el buen accionar con un logo que sea reconocido, asocia lo positivo de la acción al logo y viceversa.

El corazón de Fe y Alegría encierra un largo aprendizaje en muchos temas. Por más que el P. Vélaz hubiera soñado con una gigante red de escuelas, hubiera sido imposible en su tiempo predecir lo que hoy en día se puede hacer en cuanto a la información e imagen de la institución.

Mantener una disciplina en el manejo de la imagen institucional garantiza que seamos percibidos como una gran organización y debemos hacer un esfuerzo para que se mantenga esa percepción.

El aprendizaje en este tema lo hemos obtenido gracias a la perseverancia y el orden. Cada año agregamos algo o cambiamos algo, siempre queriendo mejorar el conocimiento de nuestra organización hacia adentro y hacia fuera. Por esto no intentamos dictar cátedra con esta experiencia, sino compartir lo que hasta ahora nos ha funcionado para que cada país pueda incorporar lo que pueda y, a la vez, para que aporten a nuestra búsqueda de ideas que nos conecten mejor con las comunidades a las que servimos y con la sociedad en general.

LA AUTONOMÍA FUNCIONAL EN FE Y ALEGRÍA

Joseba Lazcano S.J.
Director Nacional de Fe y Alegría
Ecuador

1. Autonomía, Movimiento, Organización...

Es conocida la importancia que le daba el P. Vélaz a la Autonomía Funcional: hasta el punto de considerarla “la mayor fortaleza de la identidad de nuestro Movimiento”.

Por otra parte, seguimos afirmando que Fe y Alegría es un Movimiento y no una Organización.

Según definiciones del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española,

- ‘Movimiento’ es “desarrollo y propagación de una tendencia religiosa, política, social, estética, etc., de carácter innovador”)
- ‘Organización’ es “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.
- ‘Autonomía’ es “condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie”.

Si hacemos un ejercicio de poner en el buscador de Google las palabras ‘autonomía funcional’ y de recorrer sus 598 entradas para ver qué sentido tienen esas palabras, difícilmente reconocemos en ellas lo que parece que quería expresar el P. Vélaz. Más aún, tanto esas palabras como ‘gestión de recursos humanos’, se refieren siempre a organización y no a movimiento.

Esto no es sólo cuestión de palabras (“*lis de verbis*”, decíamos en la Escolástica). En estos momentos en los que nos estamos planteando la Gestión en Fe y Alegría, atentos tanto a la fidelidad a nuestra tradición como a la eficacia en nuestra misión en tiempos más complejos, parece necesaria una honesta reflexión. Presento algunas ideas, que podrán ser enriquecidas (y, tal vez, cuestionadas) tanto por los colegas de Fe y Alegría como por los expertos que nos acompañan.

2. La Autonomía Funcional en el pensamiento del P. Vélaz

Es evidente que la Autonomía Funcional está muy en el núcleo del pensamiento del fundador de Fe y Alegría. Las grandes intuiciones, como la de Vélaz, tienen una densa unidad nuclear, que, para una mejor comprensión, necesitamos desglosarla en conceptos que están co-implicados y no siempre son adecuadamente distinguibles. Así, la Autonomía Funcional no se puede deslindar de la identidad, de la mística, de la espiritualidad, de la “bandera levantada”, del “servicio a muchos”, de la “justicia educativa”, de la necesidad de crecimiento, del movimiento-no-organización, del miedo a la burocratización, de su optimismo antropológico, etc.

Sistematicemos algo ese pensamiento.

- a. En declaraciones expresas de 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”:

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)

- b. La Autonomía Funcional es una intuición **asociada a la experiencia fundacional** de Vélaz. Ante la inmensa necesidad de educación de los más pobres, como base para la transformación social, tiene conciencia de su pequeñez (“con la misma sensación de pequeñez de mi parte como si tuviera que escalar descalzo el Himalaya”). Pero, fundamentado en su optimismo antropológico (“nuestra propuesta tenía –encontraba– un semilla germinal en todo corazón bien puesto y en toda inteligencia informada y racional... el mundo tiene mucha más gente buena que gente mala”), se atrevió (“atrevámonos” era como el lema de su vida) a invitar..., a convocar (“Fe y Alegría ha sabido levantar una bandera en cuyo servicio es digno vivir y morir”). Por eso, para Vélaz, Fe y Alegría es, ante todo, una convocatoria (“Fe y Alegría no ha nacido con una fría programación decretada desde un centro de acción de poder”), una convocatoria que supone respeto

y comunión. La Autonomía Funcional es **condición de posibilidad del proyecto y**, por supuesto, **de su crecimiento**.

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).

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. El reconocimiento y la aceptación de la capacidad coincidente de tantos persuadidos ha hecho más que cualquier otro procedimiento para lograr su firme adhesión a la causa común. (Valores de Fe y Alegría, 1978).

Del sentido de número, de la apreciación y reflexión de la masividad popular, nace un ansia de crecimiento en que, por voluntad de eficacia, ha huido Fe y Alegría 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).

El nuevo centro entraba en la órbita, disfrutando desde el principio de plena autonomía. Las consignas y los procedimientos ya comprobados por Fe y Alegría y aceptados por el nuevo centro eran la base de unidad. Nunca la dependencia de un núcleo central de gobierno. Esta manera de proceder era la única sensata y posible. Además, tenía la gran ventaja de ir sumando nuevos grupos autónomos de crecimiento, sin sobrecargar la capacidad del punto de partida. La extensión de Fe y Alegría ha sido posible porque, salvo raras excepciones, ni ha gravitado sobre los mismos hombres ni ha sangrado los mismos bolsillos. (Valores de Fe y Alegría, 1978).

El Fundador logró que grupos de seculares y de religiosas tomaran libremente decisiones fundacionales en muchísimos sitios... De este hecho histórico y concreto arranca la autonomía de todos nuestros planteles o agrupamientos zonales posteriores. Todos nacieron autónomos. (Comentarios al trabajo..., 1979)

No le tenemos temor al crecimiento porque nuestra expansión a nuevas ciudades, a nuevas regiones y a nuevos países, se realiza siempre en función de despertar y motivar en cada nuevo centro de servicio una autonomía de acción. (Fe y Alegría: Características principales e instrumentos de acción, 1981)

- c. **La Autonomía Funcional y la identidad están co-implicadas** y se refuerzan mutuamente.

El cuidadoso respeto a la autonomía de todas las unidades de trabajo, como son los planteles y los grupos zonales o nacionales de planteles, 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)

El nuevo centro entraba en la órbita, disfrutando desde el principio de plena autonomía. Las consignas y los procedimientos ya comprobados por Fe y Alegría y aceptados por el nuevo centro eran la base de unidad. Nunca la dependencia de un núcleo central de gobierno. (Valores de Fe y Alegría, 1978)

Lo notable es que, a pesar de esta aparente disgregación, hay una notable identidad en todo el conjunto. Identidad en el mandato evangélico que nos hace servidores de los pobres, identidad en haber empezado el camino con austeridad evangélica, identidad en la constancia, porque nos une la misma esperanza, identidad no desgarrada sino en muy pequeños sectores, identidad casi absoluta en nuestra presencia en los sectores marginados, identidad en los ideales de mejoramiento e identidad en los mecanismos instrumentales. (Comentarios al trabajo..., 1979)

Una de las cosas que debería tocarse con más cuidado y consideración es cualquier punto que toque a la autonomía. Sólo un gran proyecto común en el que mediante una adecuada preparación participen todos los elementos más dinámicos y conscientes de Fe y Alegría, reforzará las características de identidad en una gran causa de servicio. (Comentarios al trabajo..., 1979)

La satisfacción que origina la exitosa independencia de la autogestión y del autogobierno ha sido la causa principal de que en Fe y Alegría ha crecido una estrecha fraternidad entre los grupos o secciones de las diversas naciones donde trabajamos. (Fe y Alegría: Características principales e instrumentos de acción. 1981)

- d. **Para el fortalecimiento de la identidad**, Vélaz habla de participación en los mismos ideales y en la tarea común, de ámbitos de libertad y respeto, de principio de subsidiariedad, de información mutua, visitas e intercambios, de conocimiento personal, de amor cristiano efectivo, etc.

- *La experiencia ha demostrado, que la participación cordial y acuciosa se produce en un régimen que logre la persuasión de la identidad en los mismos ideales y de la necesidad de la tarea común ejercitada en un ámbito de gran libertad y respeto para la iniciativa de todos los participantes. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)*
- *El cuidadoso respeto a la autonomía de todas las unidades de trabajo, como son los planteles y los grupos zonales o nacionales de planteles, 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)*
- *Siendo una copiosa y permanente información mutua un vigoroso vínculo para mantener la unidad de ideales y de propósitos, así como el conocimiento personal de los que comulgamos con ellos, y el de las obras e iniciativas que llevamos a cabo, hay que establecer un sistema informativo de interrelación noticiosa mucho más dinámico que hasta el presente. De este modo el gobierno de Fe y Alegría será mucho más suave y efectivo por la consonancia lograda en los espíritus. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)*
 - *Corresponde al Director Regional estar en contacto frecuente con todos los planteles enclavados en su territorio, recibir información sobre sus actividades, problemas y proyectos para ofrecerles su mayor cooperación. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)*
 - *La preocupación del Director Regional debe situarse entre el respeto y el reconocimiento efectivo a la autonomía de cada plantel y por lo tanto de su Director o Directora y la cooperación eficiente ofrecida en todas las eventualidades relativas al mejoramiento externo (edificios, terrenos, dotaciones escolares) y a la progresividad interna en lo administrativo, pedagógico y pastoral. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)*
 - *Sólo un gran proyecto común en el que mediante una adecuada preparación participen todos los elementos más dinámicos y conscientes de Fe y Alegría, reforzará las características de identidad en una gran causa de servicio. (Comentarios al trabajo..., 1979)*
 - *Lo verdaderamente creador de estos centros autónomos de promoción de Fe y Alegría es que sean focos vivos de amor cristiano de obras. Sin este amor cristiano, tienen el peligro*

de convertirse en mortecinos aparatos burocráticos. En ellos hay que fundir un dinamismo actual y contemporáneo con un permanente impulso de amor fraterno, que brota del mandato del Señor y que se convierten en su única razón de ser. (Fe y Alegría: Características principales e instrumentos de acción, 1981)

- *Un lazo de comunicación lo constituyen las visitas mutuas para aprender unos de otros y la Asamblea Anual rotativa, que congrega a los representantes, que delega cada entidad nacional de Fe y Alegría. (Fe y Alegría: Características principales e instrumentos de acción, 1981)*

- e. **Crecimiento y necesidad de coordinación.** Vélaz entendía que el crecimiento iba a exigir algunas instancias de coordinación y dirección. Cuatro años antes de su muerte, cree que todavía no es el momento de “tener algún órgano común permanente”, aunque pronto será necesaria alguna “centralización”. En todo caso, cuando sea necesario crear esas instancias, habrá que cuidar los valores implicados en el espíritu de la autonomía; habrá que tener en cuenta que son anteriores, en el tiempo y en naturaleza, las obras educativas que las coordinaciones o direcciones (*“han surgido antes los planteles autogobernados, que un gobierno de nivel superior, sea zonal o nacional”*), que esa coordinación o dirección deberá ser un *“gobierno suave y efectivo por la consonancia lograda en los espíritus”*.

En estas Asambleas se ha despertado el interés por tener algún órgano común permanente, más que como ente de gobierno, como central de servicios que nos ayude a todos en los capítulos más esenciales de nuestra pastoral educativa y en los medios sociales, económicos, científicos y apostólicos que sustentan nuestro apostolado. Hay que añadir que hasta ahora, después de repetidos diálogos sobre esta cuestión, no nos hemos decidido todavía a ninguna acción concreta de centralización. Quizá nos enseña el crecimiento de Fe y Alegría que cuando se pronuncie más claramente esta necesidad y cuando nuestros Superiores Mayores lo crean necesario, llegaremos a encontrar la fórmula apropiada. (Fe y Alegría: Características principales e instrumentos de acción, 1981)

En Fe y Alegría, fuera de un previo trabajo de promoción y fecundación ideológica, han surgido antes los planteles autogobernados, que un gobierno de nivel superior, sea zonal o nacional, que, si existió después, nunca ha ejercitado un sistema de mando sino de suave coordinación. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)

Dado el crecimiento de Fe y Alegría se hace también necesario un sistema de gobierno superior mas activo y coordinador que en épocas pasadas, pues de él derivarán para todos beneficios comunes. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)

Siendo una copiosa y permanente información mutua un vigoroso vínculo para mantener la unidad de ideales y de propósitos, así como el conocimiento personal de los que comulgamos con ellos, y el de las obras e iniciativas que llevamos a cabo, hay que establecer un sistema informativo de interrelación noticiosa mucho más dinámico que hasta el presente. De este modo el gobierno de Fe y Alegría será mucho más suave y efectivo por la consonancia lograda en los espíritus. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)

La preocupación del Director Regional debe situarse entre el respeto y el reconocimiento efectivo a la autonomía de cada plantel y por lo tanto de su Director o Directora y la cooperación eficiente ofrecida en todas las eventualidades relativas al mejoramiento externo (edificios, terrenos, dotaciones escolares) y a la progresividad interna en lo administrativo, pedagógico y pastoral. (Contribución a los futuros estatutos de Fe y Alegría, 1976)

- f. **El peligro de la burocratización.** Una de las características fuertes de Vélaz era su inconformismo: nunca se empantanó en la complacencia de lo logrado. Mirando al futuro, el peligro más amenazante que veía para Fe y Alegría era el burocratismo, y otros “vicios” asociados a él, como el conformismo, el estancamiento, la falta de espíritu, la falsa prudencia, el aburguesamiento... todos ellos, precisamente, negación del sentido que en Vélaz tiene la Autonomía Funcional.

Fe y Alegría se volvería cero el día que se transformara en espíritu administrativo y burocrático nada más. Fe y Alegría perdería su mensaje de esperanza. (Discurso en la primera graduación de maestras..., 1963)

El día que Fe y Alegría deje de crecer, es el día en que ha dejado el afán de servir y en que empieza a morir. (Fe y Alegría, red de relaciones humanas, s.f.)

Donde en Fe y Alegría hay estancamiento y racionalizaciones de toda clase para defenderlo, falta Espíritu. Hay entonces decadencia, bizantinismo legalista, pequeñez municipal y un camino claro de regreso a la nada de donde salimos gracias a una luz y una fuerza de fe, que tiene vigor universal. (Cooperación a la Asamblea Nacional de Campo Mata, 1977)

Un debilitamiento en la referencia constante al mundo marginal del que hemos tenido origen, es posible que sea el mayor vacío actual de Fe y Alegría. (*Fe y Alegría, red de relaciones humanas*, s.f.)

No podemos hacerlo todo, pero no podemos permitir que nos adormezca la satisfacción de lo ya realizado. Por fuerza, hay que mantener un dispositivo de inconformidad, empleado en nueva fuerza creadora. (*Fe y Alegría, red de relaciones humanas*, s.f.)

Ningún mal es mayor para Fe y Alegría que la pusilanimidad mezquina, sobre todo cuando se vuelve honorable porque sabe disfrazarse de prudencia. (*Crecimiento, un esbozo del desarrollo de Fe y Alegría...*, 1978)

Lo que más miedo me da en Fe y Alegría, es el aburguesamiento laxo, comodón y falto de creatividad esforzada y apostólica... Me da terror que un día se pudiera decir de nosotros: "Este es el camino de los confiados, el destino de los hombres satisfechos. Son un rebaño para el abismo, la muerte es su pastor". (*Cartas del Masparro*, 17.4.84)

Creo que será una sabia intención de parte de nosotros, los de la primera generación de Fe y Alegría, dejarles a los que van viniendo empresas apostólicas más difíciles que las que hemos superado hasta ahora. De lo contrario, se convertirán, por la fuerza misma de las cosas, en unos cómodos planificadores de escritorio, como lo son en su mayoría los planificadores orgullosos y omniscientes que nos rodean. Necesitamos hombres con cabeza ilustrada, pero con los pies bien metidos en la miseria humana, de la que queremos sacar a nuestro pueblo. (*Cartas del Masparro*, 31.5.84)

Lo que más me preocupa de Fe y Alegría es que caiga en manos de gente que no ha afrontado con éxito arduos comienzos y que llegue a sentarse vanidosamente a la mesa puesta por otros, con aire de caballeros ilustres y aburridos. (*Cartas del Masparro*, 31.5.84)

3. Dificultades crecientes de la Autonomía Funcional

Creo que la riqueza y fecundidad de la Autonomía Funcional tal como la entiende Vélaz no ha alimentado suficientemente las instancias de gestión de Fe y Alegría.

No tengo suficiente conocimiento de la historia de Fe y Alegría en los diversos países como para emitir algunos juicios responsables sobre Gestión y sobre Autonomía Funcional. Ni siquiera en el momento actual tengo suficiente

conocimiento de lo que está ocurriendo. Pero, ante mis compañeros Directores Nacionales, me siento con suficiente confianza como para compartir mi impresión de que el tema de la Autonomía Funcional nos resulta un poco incómodo y provoca algunas resistencias.

Por otra parte, sin ser un experto, percibo algunas dificultades crecientes, tanto culturales como estructurales, en relación con la Autonomía Funcional.

Tal vez estas impresiones y percepciones compartidas pueden servir para iniciar un intercambio que ayude a una mejor comprensión del funcionamiento de nuestras Fe y Alegría.

a. Algunas resistencias

- Los directivos de Fe y Alegría sabemos que Vélaz le daba mucha importancia a la Autonomía Funcional; pero nos resulta un tema, al menos potencialmente, incómodo: puede disminuir o cuestionar nuestra autoridad; puede fortalecer a colaboradores o “súbditos” un poco problemáticos; puede debilitar la eficacia de programas y proyectos tanto federativos como nacionales; puede desdibujar la necesaria cohesión de la organización...
- Creo que, durante algunos años, el tema sirvió, más bien, como excusa para legitimar tendencias disgregadoras en algunos países (Ecuador, Colombia...)
- Tengo la impresión de que la Autonomía Funcional y el enfático respeto de Vélaz por los carismas de las diversas Congregaciones Religiosas ha servido a algunas de ellas para prescindir de Fe y Alegría, de sus autoridades y aun de su espíritu.
- Posiblemente, los que más han hablado de Autonomía Funcional han sido los más conflictivos.

b. Algunas dificultades culturales

En mi experiencia personal en Ecuador, desde el pensamiento del P. Vélaz, me han disonado algunas prácticas o actitudes o tendencias, que creo que no son exclusivas de la cultura ecuatoriana.

- Fe y Alegría Ecuador ha reflejado históricamente la distancia –por no decir enfrentamiento– de Sierra y Costa. Más allá de esa “esquizofrenia nacional”, muchos centros sobrevivieron admirablemente (fruto, para bien y para mal, de la Autonomía Funcional) con poca vinculación con las direcciones regionales o nacionales. Del año 2000 al 2004, Fabricio Alaña, S.J., el Director Nacional que me precedió, con su extraordinario liderazgo, integró nacionalmente a Fe y Alegría y la vinculó efectivamente a la Federación. Ni

la disgregación anterior ni el liderazgo de Fabricio fueron los modelos más propicios para alimentar los valores de la Autonomía Funcional.

- Por otra parte, dejando a los antropólogos las interpretaciones histórico-culturales (¿cultura de pueblos oprimidos?), creo que en Ecuador (no sólo en la Sierra, sino también en la Costa) es muy fuerte una concepción de “línea de mando” en la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, en nuestro sistema educativo, el Director pareciera ser el “dueño del negocio”. Y, con frecuencia, esto se expresa también en Fe y Alegría, lo cual no ayuda a una dinámica de Autonomía Funcional.
- Como expresión de lo anterior, es frecuente que “el jefe” (por ejemplo, un Director) haga una propuesta y que los “subordinados” parecieran aceptar tal propuesta con cara de “sí, patroncito”; cuando, posteriormente, se reúnen los que no estaban de acuerdo con la propuesta, se sienten con fuerza para “confrontar” (o desacreditar) al jefe, sin que se dé el espacio intermedio entre la propuesta y la confrontación, un espacio de diálogo, de discusión, de búsqueda de la mejor opción...
- (Creo que conviene advertir que estas dificultades culturales no nos pueden llevar a considerar la Autonomía Funcional o la misma Fe y Alegría como contraculturales en nuestros países. Más bien tengo la convicción de que Fe y Alegría es un capital social altamente exitoso, en gran medida, precisamente por su sustrato y sustento en las culturas de los pueblos latinoamericanos. Pero éste es otro tema.)

c. Una dificultad estructural

La sociología nos habla de la institucionalización y burocratización de los carismas fundacionales. Por supuesto, Fe y Alegría no puede ser ajena a las tendencias humanas (psicológicas y sociales) que generan procesos que la Sociología constata. Estos procesos son buenos... y, a la vez, peligrosos (ver arriba el apartado 2.f).

Entre las razones, sociológica y psicológicamente explicables, de la institucionalización en Fe y Alegría, el hecho más determinante es, sin duda, su crecimiento cuantitativo y su diversificación y complejidad, que, a su vez, se expresa en la tendencia a pasar de Movimiento a Organización.

Las dificultades experimentadas –personales, culturales o estructurales– no pueden ser indicadores de que tenemos que abandonar la Autonomía Funcional, sino que hacen más clara la necesidad de superar esas dificultades y de reafirmar los valores implicados en ella.

4. Movimiento y Organización: una tensión necesaria

Mantener que Fe y Alegría es Movimiento y no Organización no puede ser ni un cómodo encubrimiento ideológico ni expresión de un voluntarismo dogmático, sino de una realidad sociológica que, tal vez, tiene que ser apuntalada o reconstruida.

Tanto desde una constatación sociológica como desde la responsabilidad directiva y de gestión, no podemos sino considerar a Fe y Alegría, también, como una Organización. Y, en esa lógica, bienvenidos todos los esfuerzos y todas las teorías y prácticas para mejorar nuestra gestión...

Pero, a su vez, perderíamos algo muy esencial de nuestra identidad si nos redujéramos a la lógica de la Organización, con sus principios y formas de gestión. Tanto la lógica de Movimiento como la de Autonomía Funcional son irrenunciables para Fe y Alegría.

Las formas de gestión –y también las formas de Autonomía Funcional!– serán diversas, según la especificidad y según la complejidad de cada instancia o de cada situación.

No parece problemática, por ejemplo, la Autonomía Funcional de cada Fe y Alegría nacional respecto de la Federación Internacional o respecto de otras Fe y Alegría nacionales. La Federación nació afirmando explícitamente la Autonomía Funcional de las Fe y Alegría nacionales. Pero las autonomías a este nivel pueden entenderse perfectamente en la lógica de la Organización, con un sentido cercano a la lógica jurídica. Eso sí, nunca estará de más la insistencia en la corresponsabilidad implicada en esa autonomía: corresponsabilidad más cercana el espíritu de Movimiento y de la Autonomía Funcional.

El tema se hace importante –y complejo!– en las relaciones operativas, tanto dentro de los equipos nacionales y regionales –zonales, departamentales...– como en las relaciones de éstos con los responsables de los centros, de los programas, etc. Fe y Alegría tiene experiencias al respecto, pero no tiene formas o modelos de gestión automáticamente replicables en diferentes contextos. Esas formas siempre serán algo por construir, algo por perfeccionar, algo por cuidar.

5. Componentes básicos de la Autonomía Funcional necesaria

De las palabras de Vélaz al respecto, obviamente, no podemos inferir formas concretas de organización o de gestión. Pero, si queremos seguir fieles a sus intuiciones más profundas –que las seguimos considerando válidas–, el espíritu

de la Autonomía Funcional deberá estar presente en todas las instancias y niveles del funcionamiento de Fe y Alegría, desde las relaciones de cada Fe y Alegría nacional respecto de la Federación hasta las responsabilidades más particulares y concretas de un conserje o de una secretaria o de un maestro de aula.

Entiendo que hay cuatro componentes básicos, mutuamente relacionados y complementarios, indispensables en el espíritu de la Autonomía Funcional:

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

3. **La complicidad activa como actitud fundamental y talante cotidiano.** Muchos exponentes de la Sociología de las Relaciones Industriales o de los Recursos Humanos hablan hoy de la “complicidad activa” como de la actitud fundamentalmente requerida para una gestión eficaz y humana de los recursos humanos. Me parece que la complicidad, liberada de sus connotaciones negativas, es una expresión adecuada para el pensamiento del P. Vélaz, aunque él no usara esa expresión. De hecho, una de las fortalezas de Fe y Alegría ha sido históricamente y sigue siendo que las condiciones de posibilidad de la complicidad, aunque no estén mecánicamente garantizadas, resultan bastante connaturales en su ámbito familiar. Desde luego, la complicidad no puede darse por supuesta, ni puede ser decretada. Es necesario construir las condiciones de posibilidad de la complicidad. Las ideas que Vélaz sugiere para el fortalecimiento de la identidad (ver arriba el párrafo 2.d) van en esa línea.

4. **La coordinación y dirección como exigencia creciente de la Autonomía Funcional.** Las complejidades crecientes de la gestión en los diversos niveles; los recursos teóricos y prácticos, también crecientes, para esa gestión; las oportunidades que presenta el crecimiento de la red de Fe y Alegría y la vinculación con otras redes; los retos de nuevas tecnologías “duras” y “blandas”, etc., exigen fortalecer los músculos de la coordinación y de la dirección. Pero, a su vez, esas mismas razones hacen más irrenunciable la iniciativa, la creatividad, el espíritu proactivo y la responsabilidad compartida en la misión encomendada.

El espíritu de la Autonomía Funcional no puede producir automáticamente las formas concretas de gestión. Sin embargo ese espíritu deberá motivar y guiar su construcción, y deberá ser un criterio fundamental en su evaluación. A su vez, una puesta en práctica de formas concretas de Autonomía Funcional revertirá en un fortalecimiento de la identidad que está en la base de esa Autonomía Funcional.

Por último, este tema de la Autonomía Funcional está muy vinculado con el de la constitución y funcionamiento de los equipos directivos. Por eso, creo que el programa federativo al respecto que se está iniciando en la Fe y Alegría nacionales va a ser de gran utilidad. En consecuencia, el tema de la Autonomía Funcional deberá estar incluido en el programa de formación de esos equipos directivos.

Y, para terminar, tal vez sea pertinente recordar la conclusión de una importante consultora norteamericana después de haber dedicado unas semanas al estudio de la gestión de los jesuitas en la Curia de Roma, allá por los años 70: “Este sistema de gestión no se entiende; pero, si a ustedes les sirve, sigan con ello”.

6. Propuesta de un ejercicio de reflexión

Puede ser útil hacer, desde las características y valores de la Autonomía Funcional, una relectura de algunos conceptos que son frecuentes en toda teoría de Gestión de Recursos Humanos. Propongo algunos de estos conceptos, tomados de María Eugenia Domínguez: *Gestión de RR.UU. Cien conceptos claves de 100 años de gestión de Recursos Humanos*:

Calidad total	Evaluación de desempeño	Liderazgo
Capital humano	Evaluación del potencial	Mejora continua
Clima laboral	Flexibilidad	Motivación
Comunicación interna	Formación	Participación
Contrato psicológico	Gestión del cambio	Planificación estratégica
Cultura institucional	Gestión del conocimiento	Reingeniería de procesos
Delegación	Gestión del tiempo	Relaciones humanas
Desarrollo organizacional	Gestión por competencias	Relaciones laborales
Discriminación positiva	Grupos de trabajo	Retribución extrasalarial
Ética empresarial	Habilidades directivas	Sistema de sugerencias
Evaluación 360°	Inteligencia emocional	Trabajo en equipo

