



## Hacia una nueva forma de organización en Fe y Alegría

Antes de empezar, me gustaría contarles que cuando me propusieron desde la Comisión de Innovación participar de esta mesa, sentí un susto bastante grande ya que soy de los directores “más nuevitos” y más jóvenes (a pesar de mis canas y mi poco cabello). Pero, valiente o inconscientemente, acepté el desafío. Quiero que sepan que todo lo que les voy a contar es seguramente conocido por la mayoría. Me dediqué a buscar los datos en los libros que como Federación hemos venido construyendo durante estos tantísimos años al respecto. Espero que les sirva para refrescar la memoria y desde allí ayudarlos a pensar.

Antes de hablar hoy de innovación, quiero compartir con Uds. el “desde dónde lo hago”. Si hay algo que siempre tengo presente en mi labor en FyA Argentina es una frase que puedo rescatar de las “Cartas de Masparro” del P. Vélaz. Y la he tomado como máxima para mi cotidianeidad: “Lo que más me preocupa de FyA 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”. Entonces permítanme compartir con Uds. estas reflexiones con plena consciencia de ello.

Fe y Alegría, desde sus inicios, se ha ido construyendo y constituyendo en una organización definida como Movimiento (y el movimiento se demuestra andando). Y creo que ese rasgo tan característico (y que ha quedado plasmado en nuestro Ideario Internacional), es hoy también semilla de este proceso de reflexión que venimos desarrollando desde un tiempo a esta parte, referido a las nuevas fronteras a las que debemos lanzarnos, reflexionando sobre el camino transitado, sobre las huellas y los hitos que lo marcan. Si me permiten una metáfora futbolística típica de mi tierra, es tiempo “de parar la pelota, levantar la cabeza y ver cómo está el terreno de juego, por dónde se presentan los nuevos desafíos, qué es lo que quiero y debo hacer, qué estoy dispuesto y dispuesta a resignar en pos de ese panorama y cómo está mi equipo para conseguir ese nuevo gol”.

Me parece que lo primordial en esta etapa de reflexión radica en tener en claro, como primera medida, algo que está en el fundamento de nuestra organización: “nuestra misión no es tener escuelas y centros bien organizados, sino que es transformar la realidad y las estructuras de inequidad y marginación en la que estamos inmersos, a través de la educación”. En todas estas décadas de existencia, hemos venido pensando y afirmando que para ser efectivos en este gran desafío de colaborar en la transformación de vidas y en la transformación de la sociedad debemos ser coherentes con los principios que nos inspiran y que queremos “sembrar”: respeto, participación, empoderamiento, solidaridad, justicia. Estamos convencidos y convencidas que la mejor manera de promover este modo de vivir nuestra Fe y Alegría es actuar y proceder como queremos que se actúe y se proceda.

Para conocer la magnitud y los fundamentos de esta construcción colectiva, permítanme rescatar frases y pensamientos de nuestra historia que nos darán una idea de las líneas que hemos venido trazando al respecto. Ya en el año 1966 el P. Vélaz decía que FyA debía ser una gran organización y muy bien estructurada para ser protagonista de la defensa de la educación pública de calidad para las personas más pobres. En 1978 se planteaba que “sin muchos miles de niños, jóvenes y adultos y sin centenares de centros educativos de calidad estaremos probando que todavía hay poca FyA. Sólo si alcanzamos cierta masa crítica de poder lograremos empujar el alud de la conciencia social nacional”.

En aquellos inicios, FyA privilegió la intervención educativa y social por sobre la atención a los temas organizativos y considero que hoy, tras tantos años, cualquiera de nosotros y nosotras aquí presentes también lo hubiera hecho y lo volvería a hacer.

Cuando esta chispa se fue extendiendo cada vez más con el paso de los años y no sólo traspasando las fronteras de un país y otro, de un océano y un continente y otro continente nuevo, hemos determinado y valorado la importancia de la gestión para el cumplimiento de la misión institucional. De allí que hemos creado un sistema de gestión.

A partir de estas experiencias, comenzamos como Movimiento a darle relevancia a las estructuras organizativas y a que las mismas estén orientadas y vinculadas a un Plan Estratégico.

Estas estructuras son un sostén para una serie de procesos en los que se articula el funcionamiento de una organización, embebida por supuesto, en su totalidad, por una serie de valores que la definen y la traspasan.

El concepto de cultura organizacional es propio de la década del 80. O sea, contemporáneo al surgimiento de nuestra Federación Internacional. El P. Vélaz y muchos de los que acá están pudieron vivirlo en sus albores. Podemos definir a esa cultura como el conjunto de estrategias, procesos, estructuras, liderazgos y valores que explican el por qué y para qué funcionamos como funcionamos.

Ya en nuestro Ideario podemos vislumbrar esos valores organizacionales:

- Gestión al servicio de la misión, optando principalmente por los pobres y olvidados de nuestras sociedades.
- Justicia y equidad.
- Solidaridad.
- Participación.
- Corresponsabilidad
- Respeto por la persona en su integralidad.
- Transparencia y comunicación oportuna.
- Eficacia y eficiencia.
- Austeridad

No quiero extenderme en demasía en estos puntos que sin dudas podrían derivar en un debate que nos llevaría horas pero me gustaría que aunque más no sea, cada uno de nosotros,

en algún momento del presente día, se cuestione a sí mismo con sinceridad si estos valores están presentes hoy en nuestras FyA; si estos valores son apropiados en el mundo actual y conforme a los nuevos desafíos que se nos presentan.

Seguramente confío en que todos y todas podremos afirmar que el conjunto de valores que nos inspiran y nos guían, junto con nuestra estructura organizacional, presuponen y determinan un estilo de liderazgo. El mismo debe enfatizar la autonomía y la capacidad regulativa de cada persona, la habilidad para adaptarse a los cambios y ser creativos y creativas para asumir nuevos retos. Para ello se requiere de un liderazgo facilitador, orientador y de gran visión estratégica.

En tiempos de reflexión y nuevas propuestas, tenemos que tener en cuenta que antes de tomar cualquier decisión, existe siempre una correspondencia entre la Estructura de la Organización y la estrategia que se plantea para la concreción del fin propuesto. Si yo les pregunto a Uds. ¿Qué me dicen? ¿La estructura debe ajustarse a la estrategia o viceversa? ¿Qué pasa usualmente en nuestras FyA?

Los ejemplos más resonantes al respecto nos muestran a las claras que es la estructura la que debe ajustarse a la estrategia, de manera tal que un cambio de esta motivará necesariamente adecuar la estructura para adaptarse y sustentar el cambio. Me parece que tenemos que tener esto muy en claro en este período que estamos transitando como Movimiento y aceptar sinceramente lo que ello puede traer aparejado.

Y vuelvo a traer a la palestra lo que hacia el año 2009 considerábamos como fundamental a tener en cuenta al momento de construir o analizar la estructura organizativa de FyA:

- Correspondencia entre la estructura y el Plan Estratégico, teniendo siempre presente que la primera se adecúa al segundo y no viceversa.
- Generar estructuras simples, ágiles y flexibles.
- Líneas claras de coordinación y participación: la estructura debe prever y explicitarlas, distinguiendo entre las dos pero contemplando su integración oportuna para que haya momentos y espacios para tomar decisiones participativamente y se favorezca su difusión eficaz en toda la organización.
- Trabajo colaborativo y aprendizaje en equipo.
- División del trabajo, que tiene su fundamento en un dicho muy propio de mi país que dice que “el que mucho abarca, poco aprieta”. Debemos distinguir para unir.

Obviamente que estos principios presuponen:

1. Una comunicación efectiva, oportuna y transparente de la información, las ideas y las opiniones.
2. Tengamos en cuenta a las personas como la clave para conseguir eficacia, estimulando su capacidad de aprendizaje.
3. Debemos crear espacios orientados hacia la búsqueda de experiencias novedosas y debemos implementar mecanismos y procesos para poder detectar y enfrentar institucionalmente y colaborativamente los retos.

Nuestros países y nuestro mundo están cambiando. Hemos ido consiguiendo metas a lo largo de todos estos años. Hemos crecido y mucho, en gracia y en entendimiento. Seguramente las FyA más antiguas, a las que me gusta llamar “nuestras hermanas mayores” pueden dar testimonio más fiel de ello. Pero todavía tenemos mucho camino por recorrer como FyA. Nuevas FyA van surgiendo, nuevas realidades nos sorprenden y nos desafían a diario, sobre todo teniendo en cuenta nuestra incipiente pero entusiasta presencia en África.

Actualmente, la educación sigue siendo el factor preponderante para nuestros pueblos oprimidos, no solamente en lo referido a inclusión social y al desarrollo, sino también como factor esencial para la libertad y la consecución plena de la felicidad.

La realidad actual continúa demostrándonos que nuestro aliado principal en esta lucha por una mejor y feliz vida para nuestros hermanos y hermanas olvidados “más allá del asfalto” en nuestra revolución educativa, sigue siendo hoy también el Estado. Es allí, en sus arcas, donde está el dinero de los pobres. Pero esta lucha tan desigual y cambiante, también nos muestra que hay otros actores a los que podemos invitar a sumarse en esta gran misión. Y esos son las corporaciones internacionales y las empresas, ya que a pesar de las medidas y acciones, que en mayor o menor medida los Estados nacionales han encarado en estos años, los indicadores señalan que la pobreza y los males asociados a ella como el no acceso a la educación o la mala calidad de misma para los pobres, siguen multiplicándose.

Si yo les consulto ahora mismo ¿Cuál es su reacción ante la palabra empresa o corporación en sus FyA? ¿Qué me dicen? ¿Para Uds. son una palabra prohibida?

De sus respuestas al respecto, surge también la pregunta de si las empresas deben involucrarse en acciones que tiendan a modificar lo que las políticas de Estado no logran suficientemente. Podemos coincidir en que sin la intervención de los Estados, la acción de la sociedad civil difícilmente logre la escala suficiente como para generar un cambio importante. Asimismo, debemos reflejar que la acción privada, en sus diferentes formatos, sostiene una red de solidaridad extendida que favorece a la comunidad, en la medida que sean encaradas desde un proyecto fiel y consciente de lo que se llama hoy día Responsabilidad Social.

En Fe y Alegría Argentina consideramos que es de vital importancia invitar a las empresas a sumarse a acciones concretas a favor de la sociedad que intentamos transformar y qué mejor que encuentren en nosotros un canal válido para viabilizar sus deseos, desde la perspectiva de tener como protagonista principal a nuestra gente, consiguiendo con ello, por añadidura, la conciencia de que ello también redundará en una mejora en la calidad y en la oportunidad de la empresa. Es nuestro desafío explorar nuevas líneas de integración para lograr un mayor impulso a aquellas acciones que dan muestra de ser efectivas. Las empresas, que hace un puñado de años nomás eran vistas como meros agentes de lucro, se han dado cuenta que no pueden ser exitosas en medio de sociedades con altos índices de desigualdad, permaneciendo aisladas de las cuestiones sociales y ambientales.

Vivimos un mundo globalizado y cada vez más complejo, en el que asistimos a una redefinición de las relaciones entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado, y en el cual todos y todas somos protagonistas de la transformación que deseamos para nuestras sociedades. Esto también incluye el desafío de legitimar la propuesta en la sociedad, logrando que los

individuos se comprometan con sus saberes, capacidades y hasta su aporte económico para sumarse a nuestro proyecto. Esta invitación a la acción mancomunada es una respuesta a lo propuesto por el P. Vélaz, allá por 1966 y que es hoy también tan actual. Tratar de la educación integral de un pueblo es meditar sobre la riqueza gigantesca del talento despreciado prácticamente por el mundo entero. Es aprovechar un verdadero océano de bienes hasta ahora casi totalmente marginados.

Para hablar más precisamente de innovación en FyA Argentina es bueno comenzar diciendo que tengo conciencia que es más fácil hacerlo ya que nuestra historia es bastante reciente y nuestra estructura es chica en comparación a “nuestras hermanas mayores”. Es así que me gustaría reflejar, en primera instancia, que la población a la que acercamos nuestra propuesta está compuesta por niñas, niños, jóvenes y adultos que viven en condiciones de vulnerabilidad similares a los que Uds. pueden conocer de sus países; provienen de hogares carenciados, no poseen –en la mayoría de los casos- una estructura familiar que los contenga. En estos contextos, es común la falta de incentivación para el estudio, para el aprendizaje, para el trabajo y el esfuerzo en general, ya que para poder cubrir estas necesidades, se requiere de un mínimo indispensable previo (salud, alimentación, vivienda, etc.)

En la lucha por la subsistencia cotidiana, nuestras niñas, nuestros niños y jóvenes, en muchos casos, se convierten en víctimas de abuso de adultos y/o de estar a expensas de un tiempo libre que resulta ser destructivo y que los violenta en su situación de infantes.

El flagelo del aumento en el consumo de drogas y alcohol entre los adolescentes de nuestros contextos va en franco crecimiento, como así también la violencia física y verbal, la problemática de género, el drama de la trata de personas y la discriminación en todas sus manifestaciones.

De allí, que nuestra conclusión al respecto es que la Argentina es un país aún injusto e inequitativo y que es necesario redefinir nuestra presencia y nuestra labor educativa y de promoción social hacia estos nuevos desafíos que el mundo actual nos presenta.

Para ello, en estos últimos años, reestructuramos las áreas de trabajo para poder responder más al Ideario del Movimiento: agrupamos los departamentos de Educación, Pastoral y Promoción Social en un Área a la que llamamos “Identidad”, con el objeto de profundizar la revolución educativa que intentamos llevar adelante y que soñamos desde la metodología de la Educación Popular y que se dará a través de la formación de calidad en disciplinas duras como la matemática, la lengua y las ciencias en conjunción con el deporte, el arte y la música. Nos centramos en que esos tres grandes temas trabajen coordinadamente para promover nuestra Identidad, impulsando estos próximos tres años dos programas principales que reflejamos en nuestro Plan Estratégico: el Programa de Cultura de Paz y el de Formación para el Trabajo. Ambos son propuestas que intentan cambiar la CULTURA en la que estamos viviendo ya que superan lo meramente pedagógico (no queda sólo en el ámbito escolar sino que lo trasciende) y cambia el hacer, el sentir, el pensar comunitario.

Estos programas son innovadores en Argentina porque la realidad actual y nuestra gente nos muestran que nos urge dar respuestas a las comunidades en la adquisición de saberes generales y específicos que logren vincular a nuestros educandos y educandas con el mundo

del trabajo y brindarles en relación a la construcción de la paz, herramientas preventivas que les permitan empoderarse para ser protagonistas del cambio que deseamos junto a ellos para sus vidas, pudiendo generar, con su cabeza, corazón y manos el impacto positivo que soñamos, impulsando sus capacidades personales para pronosticar, anticipar y prevenir los flagelos y transformar así, la comunidad desde la misma base. Queremos dejar atrás el asistencialismo para pasar a la etapa del protagonismo juvenil. Estamos convencidos y convencidas que es desde allí desde donde podremos “abrir nuevos caminos”.

Nos inspiramos en la Espiritualidad Ignaciana y esa es nuestra opción, que plasmamos en nuestra vida cotidiana. Es una opción que nos abre a la convivencia y al respeto con otras religiones y a otras culturas que nos enriquecen.

Apostamos por una mayor autonomía y descentralización de tareas, para que nuestros centros educativos y comunitarios dependan cada vez más de sus propias habilidades y decisiones y menos de una oficina nacional, formando equipos locales y regionales. Iniciamos un proceso de tratar de instalar “la pregunta” en nuestros centros y en nuestros docentes, fomentando la reflexión de nuestras prácticas, buscando desaprender para aprender, desestigmatizando el error, reconociendo nuestras propias limitaciones y fortalezas. En este proceso vimos que, en algunas situaciones, existen respuestas de terceros que resultan ser más transformadoras, redundando en un mayor beneficio para las comunidades, tomando conciencia de nuestro límite y comenzamos un trabajo en red con otras organizaciones de la Compañía y/o de las comunidades en las que estamos presentes.

El proceso es histórico. Parte de un pasado en el que fuimos dando pasos importantes pero vivimos un presente proyectando un futuro que exige ir dejando en el camino algo de nosotros, con todo el dolor y toda la esperanza que ello lleva consigo. Como puede ser para un padre cuando un hijo ha crecido y parte del hogar para empezar a construir el propio. En nuestro caso se materializó en el traspaso de un centro educativo como hicimos en la localidad de Perico (Jujuy), en donde el contexto después de 17 años de presencia ya no era el mismo, la comunidad había progresado de la mano de nuestra labor y donde vislumbramos que ya no necesitaban de nuestra presencia plena. Se conversó con la comunidad, con una congregación religiosa que nos había acompañado desde los inicios allí, y con el beneplácito del estado provincial y del Obispo diocesano, dejamos que ellos continúen su proceso de crecimiento y empoderamiento buscando su madurez y nosotros buscamos nuevas fronteras que respondan a nuestra misión más específica. Lo mismo con un centro comunitario en la Ciudad de Salta, el que cedimos a la red de nutrición CONIN para que trabajen el drama del hambre, tan acuciante en nuestra comunidad.

A través de lo que nos planteamos como estrategia, buscamos adaptar nuestra estructura a las necesidades actuales en Argentina y apostamos por impulsar el área de COMUNICACIÓN para difundir nuestra labor y sumar más voluntades, tanto de individuos como de organizaciones, empresas, cámaras, etc. Nuestra intención es que se sumen a nuestro proyecto encarnándolo, haciéndolo propio, y no solamente realizando un aporte puntual. Queremos estar presentes en eventos locales, intermediar con las empresas para mejorar las futuras condiciones laborales de nuestras/os alumnos/as, trabajar juntos para transformar la realidad. Es por ello que nos embarcamos en el sueño de contratar un director de cine para que produzca nuestro

documental institucional, un recorrido por nuestros 18 años de historia, reflejando todos nuestros centros educativos y centros de promoción social, con testimonios de alumnos, alumnas, de la actualidad y ya egresados, educadores y educadoras, directivos y familias de nuestras comunidades y del que me gustaría hacerlos partícipes a través de la proyección del trailer del mismo (dura 9 minutos aprox.)

Seguramente los rostros, las miradas, las sonrisas, las manos extendidas no difieren en mucho de las que Uds. pueden encontrar en sus comunidades, allí donde cada Fe y Alegría desarrolla su tarea transformadora.

Teniendo en cuenta la realidad de cada FyA, imagino que la innovación que impulsemos deberá ser definida por cada FyA Nacional. Cada una deberá encontrar y definir “su nueva partitura” parafraseando a nuestro querido Víctor Murillo. Cada una con su propia tonalidad y estilo, su cadencia y su ritmo. Pero si me permiten para terminar estoy convencido que dicha innovación tiene que apoyarse, aferrarse y nutrirse a una raíz común, en la COMUNICACIÓN de nuestra IDENTIDAD, tanto para el interior de nuestra organización como hacia el afuera” que todavía no nos conoce. La misma entiendo que deberá estar determinada por tres conceptos fundamentales:

a) El AMOR por nuestra gente, por nuestras comunidades, por esas vidas a las que tenemos que servir, buscando que encuentren definitivamente su luz, Que se animen a transformar sus vidas y sus comunidades. Que sueñen y proyecten su vida plena. Es el AMOR a nuestra misión y el compromiso con la responsabilidad que ello acarrea.

b) La INDIGNACIÓN. No podemos permanecer indiferentes ante las injusticias que azotan al hombre y a la mujer que crece “más allá del asfalto”. Ese es el sentimiento que nos tiene que movilizar y hacernos poner en camino, con audaz prudencia. Esa lucha no es contra nadie sino más bien se traduce en la invitación a todos y todas a sumarse a esta causa.

c) Tenemos que ESTAR EN LAS FRONTERAS, pero SIN SER FRONTERA. No podemos ser un límite sino más bien debemos ser un puente que una los mundos que a veces se manifiestan tan separados entre sí.

Me gustaría terminar invitándolos a pronunciar esta proclama como hombres y mujeres de FE Y ALEGRÍA: NO PODEMOS CALLAR, LO QUE HEMOS VISTO Y OÍDO. Muchas gracias.



Fernando Anderlic



[www.feyalegria.org.ar](http://www.feyalegria.org.ar)