

FE Y ALEGRÍA

¿UNA O VARIAS?

Fe y Alegría es una organización social que extendió sus actividades a toda América Latina mediante un exitoso modelo de organización que responde a las diferentes realidades y características locales. Sin embargo, en 2005 tenía serias limitaciones para proyectarse internacionalmente y competir con otras ONG profesionales, mundialmente conocidas, por la preferencia de los donantes. El padre Cela, coordinador general de la Federación Internacional de Fe y Alegría, se preguntaba: ¿cómo mejorar la posición competitiva de Fe y Alegría? ¿Cómo alinear a todas las oficinas nacionales en ese esfuerzo?

ROSA AMELIA GONZÁLEZ

En septiembre de 2005 el padre Jorge Cela, coordinador general de la Federación Internacional de Fe y Alegría (FyA), preparaba el Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (PGDFI) que apuntaría al posicionamiento internacional de FyA en 2009. El movimiento FyA había logrado cierta visibilidad al proporcionar educación de calidad a los niños y jóvenes más pobres de América Latina, mediante un modelo educativo exitoso, reconocido por instituciones como la Unesco y el Banco Interamericano de Desarrollo. Pero cuando se comparaba con otras ONG profesiona-

les mundialmente conocidas —como Care, Médicos sin fronteras u Oxfam— la distancia era grande.

Estaba convencido de la necesidad de mejorar la posición competitiva de FyA, pero no tenía claro cómo hacerlo. En sus cincuenta años de actividades FyA había desarrollado un modelo organizacional —basado en el principio de autonomía funcional— que le permitió expandir sus actividades por América Latina y responder a las particularidades locales. El nuevo reto era complementar ese modelo organizacional para proyectar con efectividad el movimiento en el plano internacional.

Fe y Alegría comienza donde termina el asfalto

FyA se definía como un «movimiento de educación popular integral y promoción social» con estructuras de gestión participativa, que combinaban la contribución de laicos y diversas congregaciones religiosas en corresponsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora de la obra. A finales de 2004 operaba en quince países de América Latina y en España. Su estrategia se orientaba a lograr una sociedad justa y equitativa, entendiendo que la exclusión y la deficiente calidad de la educación eran causas y manifestaciones de la marginación y la injusticia social. FyA fue fundada por el padre José María Vélaz en Caracas, con el propósito de

crear escuelas primarias en zonas marginales bajo el lema «Fe y Alegría comienza donde termina el asfalto».

En 2004 el número de alumnos y participantes atendidos por FyA llegaba a 1.279.791. La red abarcaba 1.955 puntos geográficos, de los cuales 1.073 eran planteles escolares. Trabajaban 36.309 personas, sin incluir voluntarios, de las cuales 97,8 por ciento eran laicos y 2,2 por ciento eran miembros de congregaciones religiosas. Aunque en varios programas resultaba imposible contar los participantes directos e indirectos, se calculaba que la acción de FyA podía superar los seis millones de personas. FyA combinaba programas de educación escolarizada formal (preescolar, primaria y secundaria), educación radiofónica (formal y no formal), educación especializada (alternativa y no formal), servicios asistenciales-formativos y desarrollo comunitario.

Los países de América Latina se caracterizaban por un desempeño deficiente de sus sistemas escolares. Problemas tales como exclusión de ciertos grupos (pobres, indígenas, poblaciones aisladas), deserción escolar, repitencia, bajas tasas de egreso y aprendizaje insuficiente habían sido denunciados reiteradamente. Los gobiernos se habían esforzado para mejorar sus escuelas, pero poco se había logrado en mejorar la tasa de asistencia y conseguir que la escolaridad de la fuerza laboral aumentara en

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Fe y Alegría: ¿una o varias?» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Rosa Amelia González, directora académica del IESA.

lo relativo a las medidas de éxito: calidad, equidad y eficiencia. Frente a ello, FyA había desarrollado un sistema alternativo de educación formal que algunos expertos en la materia consideraban más eficiente que el público.

El modelo educativo de Fe y Alegría

La gente que visita una escuela de Fe y Alegría suele quedar impresionada. Lo típico es encontrarse con alumnos entusiastas, maestros altamente motivados e instalaciones cuidadosamente mantenidas. A pesar de un entorno austero —virtualmente todas las escuelas de FyA se ubican en barrios marginales o en áreas rurales pobres— tanto profesores como estudiantes tienden a irradiar optimismo y energía («Un secreto que merece compartirse», *BIDAmérica*, Revista del Banco Interamericano de Desarrollo, junio 2003).

Los especialistas en educación atribuyen el aprendizaje de los alumnos en las escuelas a (1) las circunstancias familiares de los estudiantes (nivel socioeconómico, instrucción de los padres, disponibilidad de ayuda en el hogar), (2) los insumos de las escuelas (presupuesto por estudiante, calidad de los maestros, disponibilidad de materiales, infraestructura) y (3) la gestión educativa (autoridad del director, disciplina y participación de los padres). Las escuelas de FyA se parecían mucho a sus pares del sector público en los dos primeros aspectos, pero las diferencias más significativas se encontraban en la gestión educativa.

Varios países de América Latina habían delegado autoridad en los gobiernos locales, pero esta raramente llegaba a los planteles. La mayoría de las escuelas públicas no podían seleccionar, contratar y administrar su personal ni decidir cómo asignar el presupuesto; en cambio, en FyA se aplicaba el principio de la autonomía de

planteles. Aunque a veces el financiamiento gubernamental imponía restricciones a la contratación de personal, los directores de las escuelas participaban en las decisiones de ingreso y desvinculación de los maestros. También les correspondía evaluar su desempeño y otorgar los reconocimientos —usualmente no monetarios— y las sanciones correspondientes.

Un rasgo particular del funcionamiento de estas escuelas era su cercanía a las comunidades. Mientras que en las escuelas públicas la relación con los padres y las comunidades era distante o inexistente, en los planteles de FyA se intentaba que los padres y representantes de los alumnos participaran de diversas maneras: aportando recursos (mediante la cancelación de una modesta matrícula), contribuyendo con su trabajo al mantenimiento y la limpieza del plantel y participando activamente en el seguimiento del desempeño de sus hijos. Además, a menudo las escuelas funcionaban como centros de prestación de servicios sociales a la comunidad y lugares de reunión, lo cual les permitía generar vínculos entre el proceso educativo y la realidad sociocultural del entorno. Las escuelas también procuraban la estabilidad de su cuerpo docente: formar y actualizar permanentemente a los maestros en ejercicio y fortalecer la cultura de FyA mediante la divulgación del Ideario del Movimiento.

Todas para una y una para todas

La expansión de la obra dependía de la autonomía funcional de países, regiones y escuelas. El siguiente texto, del padre José A. Lazcano, director nacional de FyA-Ecuador, describe el modelo empleado:

Fe y Alegría no es una franquicia, pero sí es un espíritu. Descubre lo mejor de la gente y desencadena sus potencialidades; ofrece horizontes utópicos motivadores. ¡Nada menos que la transformación de la sociedad desde la educación de los más pobres!

FyA adoptó la autonomía funcional de todas las instancias —desde los países hasta las escuelas— como el principio organizador de sus actividades. Sin embargo, la expansión de las actividades fue generando una necesidad de comunicación para intercambiar experiencias, compartir evaluaciones e incluso consolidar lazos afectivos.

A partir de 1970 comenzaron a celebrarse anualmente las asambleas de directores nacionales, con el propósito de comunicar los avances en los distintos países, los retos planteados, el marco doctrinal y las líneas de acción. Aunque nadie dudaba de las bondades de la autonomía funcional, fue emergiendo entre los directores nacionales una preocupación creciente por los riesgos que esta suponía para la coherencia del movimiento. Así, entre 1970 y 1984 se fue construyendo un pensamiento colectivo sobre la necesidad de garantizar la unidad de propósitos y valores, que se plasmaría en el Ideario Internacional aprobado en la Asamblea de 1985.

El Comité Ejecutivo Internacional propuso, en ese mismo año, la idea de crear una federación internacional. El propósito era proyectar la imagen de una organización transnacional con operaciones en varios países y cientos de miles de beneficiarios, para obtener el reconocimiento de la Unicef y la Unesco, y capitalizar las ventajas que ello podía reportar en materia de acceso a financistas internacionales y capacidad de influencia.

En la XVII Asamblea Internacional realizada en 1986 en Cochabamba, Bolivia, se formalizó la creación de la Federación Internacional de Fe y Alegría (FIFyA). Quedó constituida por los países miembros (Venezuela, Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, El Salvador, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Brasil y España) y fue legalizada como una entidad de beneficio social sin fines de lucro. Posteriormente, al fundarse una nueva FyA en un país distinto se incorporaba a la Federación. Esto ocurrió en Paraguay, República Dominicana, Argentina, Honduras y Chile.

Distribución de los programas y actividades de Fe y Alegría en América Latina, 2002

Educación formal preescolar, primaria y media	Todos los países
Educación formal universitaria	Venezuela
Educación radiofónica	Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay
Otras formas semipresenciales	El Salvador, Colombia, Brasil, Honduras
Educación alternativa y no formal	Todos los países
Formación de docentes	Todos los países
Programas asistenciales y comunitarios	Venezuela, Perú, Bolivia, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Brasil, Panamá, Paraguay, República Dominicana

Fuente: Estadísticas de Fe y Alegría, 2002.

Para el padre Cela la creación de la Federación supuso cambios para FyA:

Yo creo que ese principio de la autonomía de los países, respetando la opinión de cada uno pero al mismo tiempo procurando decisiones que son colectivas... va haciendo que vayamos progresando... evaluando continuamente la marcha... tratando de no forzarlos pero al mismo tiempo estimulándolos a crecer.

Financiamiento de Fe y Alegría

Las oficinas nacionales de Fe y Alegría contaban con cinco fuentes de financiamiento para sus actividades: (1) aportes del Estado, (2) aportes de las escuelas, (3) donaciones, (4) rifa anual y (5) financiamiento por proyectos.

Aportes del Estado

Tras décadas de negociación, en 1989 la Asociación Venezolana de Educación Católica (Avec) formalizó un convenio para las escuelas católicas con déficit, que permitió disponer de una subvención estable. El subsidio estatal se logró también en la mayoría de los países que integraban la Federación. En Panamá, Perú, Bolivia, El Salvador, Colombia, Guatemala, Paraguay, República Dominicana, Argentina y Venezuela se recibía del Estado una subvención del ciento por ciento de las remuneraciones de los maestros, mientras que en Nicaragua la subvención alcanzaba el noventa por ciento.

Los aportes estatales garantizaron la estabilidad de las operaciones, por cuanto cubrían parte importante de los gastos operativos de las escuelas. En Ecuador se recibía un aporte mínimo del Estado, circunstancia que limitó la expansión de la obra en ese país; mientras que en Brasil el aporte —equivalente a los salarios de los maestros— solo financiaba un número muy limitado de escuelas, principalmente las de educación preescolar.

Aportes de las escuelas

Estos aportes incluían los ingresos provenientes del pago de matrícula, otras contribuciones de los padres y representantes, y las donaciones directas que recibían las escuelas (o centros) de organizaciones nacionales e internacionales o de particulares. Los aportes podían consistir en contribuciones monetarias, material educativo, mobiliario, u obras y mejoras de infraestructura. Sin embargo, a menudo y particularmente en el caso de las contribuciones en especie, los aportes eran recibidos sin ser debidamente contabilizados.

Para ser consistente con su misión de atender a los más pobres FyA cobraba por concepto de matrícula una suma simbólica, que no pretendía garantizar la sostenibilidad financiera de las operaciones, sino fomentar un vínculo de corresponsabilidad entre la comunidad de padres y representantes y la escuela. En aquellos casos en los cuales la

situación económica de la familia era de pobreza extrema, la dirección del plantel podía tomar la decisión de exonerar totalmente el pago por este concepto.

Donaciones

Durante los primeros diez años, FyA-Venezuela recibió aportes de empresas nacionales e internacionales. En otros países de América Latina también fluían donaciones de em-

FyA mediante el proyecto de Formación de Educadores Populares. Se modernizaron los sistemas de gestión y desarrollo de capacidades, mediante una estructura más eficiente y descentralizada. Se puso en marcha la modernización tecnológica y se desarrollaron capacidades en informática educativa: el portal de FyA en internet (www.feyalegría.org) se convirtió en punto de encuentro e imagen global de la Federación. Por último, el proyec-

Fe y Alegría promovía el apostolado de los miembros como estrategia de retención del personal, fortaleciendo la identidad del movimiento y fomentando el compromiso de los trabajadores con su obra social

presas privadas y de particulares. Aunque los recursos obtenidos por esta vía inicialmente garantizaban el sostenimiento de las escuelas, se hizo evidente la desproporción entre la magnitud de la tarea que debían realizar las oficinas de relaciones públicas de FyA y el volumen de los fondos recaudados.

La rifa anual

En 2004, la «Rifa de Fe y Alegría» se realizaba regularmente en Venezuela, Ecuador, Perú y Colombia. En el resto de los países había dejado de hacerse por diferentes razones. En El Salvador, por ejemplo, la rifa significó un importante medio de promoción del movimiento, pero el costo de oportunidad del tiempo empleado en su organización y ejecución superaba los beneficios obtenidos.

Financiamiento por proyectos

El financiamiento de proyectos por parte de patrocinadores nacionales e internacionales se había convertido en la vía para crecer y fortalecer institucionalmente el movimiento. Inicialmente, los proyectos eran concebidos y ejecutados de manera independiente por las oficinas nacionales. Posteriormente comenzaron a percibirse las ventajas de elaborar y gestionar proyectos conjuntos que alcanzaran el ámbito de la Federación; especialmente, proyectos de profesionalización y fortalecimiento institucional.

El patrocinio a escala mayor

En 1995, el padre Jesús Orbegozo, Coordinador General de la FIFyA, se dirigió a posibles patrocinadores internacionales como el Banco Mundial y la Fundación Avina. La Fundación mostró mucho interés en la iniciativa, pero condicionó su apoyo financiero al cumplimiento de dos requisitos: (1) convertir el proyecto de fortalecimiento institucional en un plan de desarrollo global de FyA y (2) apoyar al coordinador general mediante la creación de la figura de una Secretaría Ejecutiva.

En respuesta a estos requisitos se publicó el Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (PGDFI) 2001-2005. Seguidamente, la Federación gestionó una serie de proyectos internacionales. Comenzó con el fortalecimiento de la identidad de

to de Sistematización y Difusión de Experiencias permitió compartir prácticas educativas de un país a otro.

Las contribuciones recibidas para el financiamiento de proyectos se convirtieron en la principal fuente de financiamiento de la FIFyA, que antes se sostenía con las cuotas de membresía de los países. Aunque para FyA una cifra cercana a los dos millones de dólares representaba un logro sin precedentes, estaba muy lejos de compararse con las donaciones recibidas por otras ONG que operaban internacionalmente.

Organización de Fe y Alegría

En cada uno de los países miembros de la Federación, FyA funcionaba como una entidad privada sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia y autonomía para (1) determinar su organización interna, (2) definir planes, programas y acciones de ámbito nacional, (3) captar y administrar los recursos necesarios y (4) suscribir convenios y contratos de financiamiento con organismos públicos y privados, del país o del exterior.

La organización típica de las oficinas nacionales era una estructura descentralizada constituida por tres niveles: nacional, regional y local. Cada oficina nacional contaba con personal gerencial, administrativo, docente, obrero y voluntario. Las direcciones nacionales se esforzaban para seleccionar a los mejores candidatos y ofrecerles programas de formación; sin embargo, los salarios eran poco competitivos (especialmente en el caso del personal gerencial), lo que favorecía la rotación del personal. Aunque se tenía conciencia de la situación y formalmente se había incorporado en el PGDFI un proyecto dirigido al «Mejoramiento Socio-económico del Personal», los avances eran mínimos. Entre tanto, FyA promovía el apostolado de los miembros como estrategia de retención del personal, fortaleciendo la identidad del movimiento y fomentando el compromiso de los trabajadores con su obra social.

En el plano internacional FyA operaba como una federación de organizaciones nacionales. Debido a las exigencias de los patrocinadores y las presiones internas generadas por la ejecución del PGDFI, la organización

de la Coordinación General de la Federación pasó de un esquema informal de grupos de trabajo a una estructura formal. Incorporaba, además del coordinador, cuatro instancias de apoyo (la Secretaría Ejecutiva y las

internacional del puesto y otros factores tales como formación, años de experiencia, desempeño y movilización de un país a otro.

Otro asunto clave era la decisión sobre la moneda utilizada para cancelar los suel-

El fortalecimiento interno de la Federación requería conocimiento de la realidad de cada una de las FyA nacionales. Aunque se había avanzado en la consolidación de estadísticas relativas a las operaciones (centros, programas, beneficiarios), había deficiencias en la información sobre los recursos que manejaba cada país. Así, por ejemplo, los acuerdos con el Estado implicaban transferencias de dinero en algunos casos, pero no en otros. En República Dominicana, los maestros eran pagados directamente por el Estado; ese dinero no llegaba a Fe y Alegría, pero la hacía funcionar. Comentaba el padre Cela: «Solo podemos dar cifras parciales».

Aunque el PGDFI contemplaba el desarrollo de sistemas administrativos y contables, para los países y su integración internacional, casi no se había avanzado. Fortalecer la Federación también suponía equilibrar lo nacional y lo internacional. El fortalecimiento de la Federación implicaba una disyuntiva para los países miembros: para los pequeños ofrecía atractivas oportunidades de desarrollo, pero suponía un ritmo de trabajo y una velocidad de respuesta muy exigentes para su capacidad institucional; y para los grandes implicaba someterse a reglas y procedimientos establecidos colectivamente, en lugar de proceder autónomamente como era su costumbre.

Para el padre Cela eran evidentes los beneficios tanto de la autonomía funcional de los países como de la coordinación internacional. Sin la primera, FyA no podía expandirse geográficamente y responder a la diversidad de realidades locales que enfrentaba; sin la segunda, las opciones de profesionalización y crecimiento seguirían siendo muy limitadas. Pero tenía la impresión de que no todos en el movimiento percibían el potencial de la Federación y les costaba trabajar colectivamente con una orientación internacional.

Fe y Alegría adoptó la autonomía funcional de todas las instancias —desde los países hasta las escuelas— como el principio organizador de sus actividades

coordinaciones de Planificación, Proyectos y Administración), las instancias responsables de la ejecución del PGDFI (coordinaciones de programas, comisiones internacionales y responsables nacionales) y otras instancias de carácter temporal. El cargo de coordinador general de la FIFyA lo ocupaba uno de los directores nacionales en ejercicio. Sin embargo, al ser constituido un equipo técnico se pensó que este debía tener una sede fija: operó primero en Caracas y posteriormente, tras la designación del padre Cela como coordinador general, en Santo Domingo. El criterio fue que la Federación operara donde fuera elegido el coordinador; el personal técnico se contrataría en la localidad.

Conforme crecía el equipo de la Oficina de la Coordinación General se hizo necesario definir escalas salariales y políticas de contratación del personal local y expatriado. Se estableció una clasificación de cargos que considerara la jerarquía y las credenciales, con equivalencias con las jerarquías y sistemas de clasificación y evaluación existentes en la FyA local (del país sede de la FIFyA), siempre que ello fuese posible, tomando en cuenta la complejidad técnica del trabajo que realizaba el personal de la FIFyA y que no siempre las responsabilidades eran equiparables. Se concluyó que el personal de la FIFyA podía tener un sueldo básico, equivalente al de sus pares locales, más un complemento que tomara en cuenta el carácter

del personal de la Federación. Aunque la FIFyA recibía sus ingresos en dólares, se acordó establecer los sueldos en la moneda local, con la excepción del personal expatriado; en esos casos, y de común acuerdo, se podía pagar en dólares a la tasa de cambio vigente.

En la medida en que la Federación tenía más presencia en los distintos países, gracias a la ejecución de los proyectos internacionales, el problema de las contrataciones y remuneraciones del personal vinculado con estas actividades trascendió los límites de la Oficina de la Coordinación General. Algunas oficinas nacionales habían logrado constituir unidades de proyectos integradas por personas con experiencia y competencias muy apreciadas en el mercado laboral, pero mal remuneradas.

Los retos en 2005-2009

Para el padre Cela la mayor limitación de la Federación era su debilidad institucional: «estamos cortos de personal y de financiamiento». La ejecución del PGDFI hizo evidente que, para ser elegible por los patrocinadores internacionales, FIFyA debía contar con capacidad para promocionarse, elaborar proyectos, ejecutarlos oportunamente y rendir cuentas; sin embargo, desarrollar esa capacidad institucional requería recursos financieros por los que debía competir, a veces en desventaja.

¿Qué opinan los expertos?

JOSEFINA BRUNI CELLI

Profesora del IESA

La primera escuela de Fe y Alegría fue establecida en 1955 por el sacerdote jesuita José María Vélaz. Cuarenta años más tarde (cuando ocurre el caso) Fe y Alegría operaba en 1.955 puntos geográficos distribuidos en quince países, con más de seis millones de participantes directos e indirectos. El tema de la expansión es de sumo interés para los teóricos y prácticos de las iniciativas sociales; en parte por el natural deseo de ampliar la escala del impacto social de una buena obra, pero también por el «imperativo moral» de hacerlo (Roy, 2011). Sin embargo, crecer no es fácil y a veces es riesgoso, tal cual ocurre a los humanos durante la adolescencia. A los fines de ampliar el lente conceptual para

analizar el caso, a continuación se ofrece una revisión de la bibliografía sobre la ampliación de la escala de iniciativas sociales.

Los primeros teóricos que consideran el asunto de la ampliación de escala de los impactos sociales fueron Dees, Anderson y Wei-skilern (2004). Identificaron tres mecanismos mediante los cuales las iniciativas sociales se pueden expandir:

1. **Diseminación.** Un emprendedor puede promover activamente la expansión de su iniciativa social esparciendo información hacia todo aquél que quiera ponerla en marcha en su comunidad. El emprendedor puede hacer esto montando información pública en internet, con instrucciones acerca de cómo se puede aplicar su idea. Incluso puede ir más allá y ofrecer asesoramiento, asistencia técnica e incluso acompañamiento

to a quien quiera aplicar su idea. En este mecanismo de expansión, el emprendedor le da a la gente acceso al modelo y las personas lo aplican de manera independiente.

2. **Afiliación.** Una afiliación es una relación formal definida: un acuerdo estable entre dos o más partes que pertenecen a una red identificable. Las posibles modalidades de afiliación se ubican a lo largo de un continuo cuyos extremos son la afiliación laxa y la afiliación estricta. En la afiliación laxa el emprendedor social no expande su organización de origen, sino que acomete de manera informal la ampliación de su idea mediante la formación de una red o federación de organizaciones independientes pero unidas por el nombre de la iniciativa social y un conjunto de principios compartidos. En este esquema de expansión el emprendedor

social lidera la formación de una coalición de organizaciones comprometidas con las mismas metas. En la afiliación estricta el emprendedor social acomete una expansión basada en una red de organizaciones independientes que siguen lineamientos específicos. Los afiliados se comprometen a acatar instrucciones detalladas sobre el uso de la marca, los contenidos de los programas, las responsabilidades y los esquemas de reporte, entre otros aspectos. Este mecanismo

Ninguna estrategia de ampliación es necesariamente mejor que otra, pero cada una tiene sus pros y contras

opera de manera análoga a las franquicias en el mundo de los negocios.

3. Sucursalización. La iniciativa social se desarrolla en unidades locales que forman parte de una estructura. Esta forma de organización es análoga a la de la sucursal en el mundo empresarial. Hay mayor coordinación y la unidad central debe invertir recursos para formar o incorporar las unidades locales. Las organizaciones sucursalizadas no son necesariamente centralizadas y puede haber un alto grado de autonomía local. De hecho, cada sucursal puede tener una autonomía significativa en aspectos tales como contratación, gestión de recursos y diversidad de respuestas y adaptaciones a las especificidades locales. Sin embargo, la estrategia de la organización así como sus valores son regidos de cerca por la unidad central.

Ninguna estrategia de ampliación es necesariamente mejor que otra, pero cada una tiene sus pros y contras. La disseminación, por ejemplo, tiene la ventaja de ser un mecanismo sencillo que requiere pocos recursos, pero el emprendedor tiene el menor control sobre la implantación de su idea en una nueva localidad. Por su parte, las sucursales son útiles para implementar iniciativas sociales que requieren control de calidad, prácticas específicas, conocimiento que no es fácil de documentar ni comunicar por escrito, o donde el riesgo de una mala implantación es alto. Pero es un modelo que requiere músculo financiero para la creación de sucursales o la incorporación de nuevas unidades locales a la estructura (Dees y otros, 2004).

Cualquiera de los tres esquemas permite a los emprendedores sociales ampliar el impacto de sus iniciativas con otro grupo de medidas, destacadas por Bradach (2010). Una de ellas es el desarrollo de talento: el emprendedor o su organización originaria puede concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de líderes que «polinicen» el campo. Otra medida consiste en cambiar la percepción de lo posible. Por la vía de la demostración se puede cambiar la percepción de un posible patrocinador o gobierno acerca de la posibilidad de lograr mejoras sustanciales en algún ámbito mediante una iniciativa social. Tal ha sido el caso de Fe y Alegría, pues esta experiencia ha convencido a muchos de que sí se puede lograr una educación de

calidad en sectores populares de difícil acceso. Una tercera medida consiste en crear un espíritu misionero o propagador entre quienes participan en la iniciativa, lo cual tiene el efecto de motorizar su expansión.

Dees y otros (2004) y Bradach (2010) identifican mecanismos o estrategias que los emprendedores sociales pueden utilizar para ampliar su impacto social. En cambio Bloom y Chatterji (2009) enfocan los atributos que una iniciativa social debe tener para

crecer con éxito. Identifican siete capacidades organizacionales que parecen asociarse con intentos exitosos de expandir la escala de iniciativas sociales:

1. Capacidad para asegurar un equipo de personas —pagadas o voluntarias— competentes y comprometidas.

2. Capacidad para comunicar y persuadir a los diversos actores sociales de que su teoría de cambio es valiosa y merece apoyo económico o voluntario.

3. Capacidad para construir alianzas con actores públicos y privados proveedores de fondos, apoyo político o habilidad para facilitar la reproducción de la iniciativa social.

4. Capacidad para gestionar el apoyo del gobierno, lo cual incluye capacidad de cabildeo y capacidad para presentar evidencia creíble del poder de la teoría de cambio sobre la que descansa la iniciativa social.

5. Capacidad para asegurar flujos confiables de ingresos que excedan los gastos corrientes de la iniciativa, lo que implica no enfrentar mayores dificultades para financiar las actividades que componen la iniciativa.

6. Capacidad para reproducir el modelo de producción de valor social sin perder calidad, lo que supone contar con mecanismos que aseguren comunicación y relación efectivas entre las unidades central u originaria y las duplicadoras.

7. Capacidad para lograr una dinámica de convergencia entre el interés privado de los participantes en la iniciativa social y la generación del impacto social buscado.

El mecanismo que una iniciativa social utiliza para ampliar la escala de su impacto puede variar según el momento en el ciclo de vida de un modelo de producción de valor social. Si la iniciativa está en una fase de experimentación, posiblemente el mecanismo de disseminación sea el más adecuado. Si la iniciativa se encuentra en una fase intermedia de desarrollo, el mecanismo de afiliación pudiera ser el más efectivo, porque da mayor cabida a intercambios sobre mejores prácticas que conduzcan a una consolidación del modelo. Finalmente, si la iniciativa social, y la teoría de cambio en que se basa, son maduras y consolidadas, la ampliación de escala puede realizarse con cualquier esquema, dependiendo de otros factores, como los atributos destacados por Bloom

y Chatterji (2009). Por ejemplo, una iniciativa capaz de asegurar mayores recursos financieros puede expandirse por medio de sucursales. El lector puede hacer el ejercicio de analizar la relación entre mecanismos de ampliación de escala y atributos de la iniciativa luego de leer el caso de Fe y Alegría.

Bibliografía y lecturas sugeridas

- Bloom, P. N. y A. K. Chatterji (2009): «Scaling social entrepreneurial impact». *California Management Review*. Vol. 51. No. 3.
- Bradach, J. (2010): «Scaling impact». *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 8. No. 3.
- Dees, G., B. B. Anderson y J. Wei-skinnerne (2004): «Scaling social impact: strategies for spreading social innovations». *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 1. No. 4.
- Roy, P. S. (2011): «Scaling up in social entrepreneurship: a moral imperative?». Oikos Foundation, www.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/Entrepreneurship_Academy_2010/Papers/Entrepreneurship_Academy_2010_Paper_Partha_Sarathi_Roy.pdf. Consulta: mayo 2012.

JOSEBA LAZCANO SJ

Director nacional de Fe y Alegría en Ecuador entre 2004 y 2011

En el caso de Fe y Alegría la expresión «dilema» no parece apropiada para expresar la relación entre autonomía y coordinación, al igual que la relación entre movimiento y organización. Parece más adecuado hablar de «tensión».

Fe y Alegría no es una organización sino un movimiento. Esta afirmación puede convertirse en un discurso ideológico, si no se toma en serio que también es organización. Para la sociología de las instituciones, parece ser una ley inexorable que los movimientos se convierten en organizaciones, que los carismas se institucionalizan. La sana tensión entre movimiento y organización, llevada con sabiduría y responsabilidad, es, tal vez, más que una dificultad funcional, la mayor fortaleza de Fe y Alegría.

El Ideario Internacional entiende a Fe y Alegría como movimiento y lo define como

La agrupación de personas en continuo dinamismo y crecimiento —contrario al estancamiento, conformismo y aburguesamiento— que camina en busca de nuevas respuestas a las necesidades humanas; que recoge, coordina, orienta y apoya el dinamismo de las bases en sus diferentes niveles; y que encuentra su integración en objetivos comunes.

Lógicamente, la historia de Fe y Alegría es, en buena parte, la historia de tensiones entre el espíritu y la rutina, entre el carisma y la institucionalización, entre el movimiento y

la organización. Pero también es satisfactorio comprobar, en esa historia, no solo que el movimiento se hace organización sino que también una organización puede reproducir el vigor del movimiento, reviviendo la experiencia fundacional en la cercanía al mundo del pobre.

Es conocida la importancia que le daba el Fundador a la autonomía funcional: hasta el punto de considerarla «uno de sus secretos», «una de las claves más importantes de su éxito», «la mayor fortaleza de la identidad de nuestro Movimiento». Los teóricos de la gestión entienden la autonomía funcional en el marco de la descentralización. En la experiencia fundacional de Fe y Alegría, la autonomía funcional nació como precentralización: «Han surgido antes los planteles autogobernados que un gobierno de nivel superior, sea zonal o nacional», hacía constar el Fundador. Y esto no solo como un hecho histórico sino como elemento constitutivo de su identidad.

En Fe y Alegría la autonomía, más que parcela de poder, es un modo de proceder y está en el extremo opuesto al burocratismo, que es lo que más temía el Fundador como peligro para el futuro de la institución. Pueden identificarse cuatro supuestos o componentes básicos de la autonomía funcional en Fe y Alegría, mutuamente relacionados y complementarios.

1. La identidad asumida y compartida es el supuesto básico. Sin ella, la autonomía llevaría a la desintegración. Con la identidad —¡que incluye una mística propia!— la autonomía es la gran fortaleza de Fe y Alegría.

2. La gestión no es ejercicio de poder sino asunción responsable de la misión encomendada, con objetivos claros. Esto excluye los dos extremos: el burocratismo y la autarquía. Sin duda, Vélez tenía presente la experiencia de los primeros jesuitas a los que su Fundador les encomendaba misiones que ellos tenían que aplicar «según personas, tiempos y lugares»: la mejor escuela de creatividad y de unidad.

3. La «complicidad positiva» es la actitud fundamental y el talante cotidiano del directivo de Fe y Alegría. De los objetivos claros y compartidos nace la complicidad como coimplicación en la misión. 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 connaturales en su ámbito familiar. Desde luego, la complicidad no puede darse por supuesta ni puede ser decretada. Es necesario construir y mantener las condiciones de posibilidad de la complicidad.

4. La coordinación y la dirección —es decir, la organización— se convierten en exigencias crecientes 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 pre-

senta el crecimiento de la red de Fe y Alegría y su vinculación con otras redes, los retos de nuevas tecnologías «duras» y «blandas» exigen fortalecer los músculos de la coordinación y la dirección. Pero, a su vez, esas

Para la sociología de las instituciones, parece ser una ley inexorable que los movimientos se convierten en organizaciones, que los carismas se institucionalizan. La sana tensión entre movimiento y organización, llevada con sabiduría y responsabilidad, es, tal vez, más que una dificultad funcional, la mayor fortaleza de Fe y Alegría

mismas razones hacen más irrenunciables la iniciativa, la creatividad, el espíritu proactivo y la responsabilidad compartida en la misión encomendada.

En conclusión, la autonomía funcional de Fe y Alegría es —seguirá siendo— la expresión clave de su identidad y mística.

IVÁN DARÍO LOBO

Profesor de la Universidad de Los Andes (Bogotá)

Durante sus últimos años, el reconocido pensador y «gurú» de la gerencia, Peter Drucker, concentró parte de su atención en el papel de los líderes de organizaciones sin fines de lucro. «La función de la gerencia en una iglesia es hacer a la iglesia más parecida a una iglesia, no hacerla más parecida a un negocio», le dijo Drucker al líder de una reconocida iglesia comunitaria en California. Con ello, Drucker quería resaltar que el enfoque gerencial en una organización sin fines de lucro debía, ante todo, facilitar a la organización hacer aquello que le señala su misión.

El caso de Fe y Alegría ilustra un desafío que se ha hecho cada vez más común para las organizaciones sin fines de lucro: cumplir derroteros que otrora les eran ajenos —como la planeación estratégica, y la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de la misión— en aras de la sostenibilidad y la ampliación de su impacto social. Para organizaciones que históricamente han cumplido un papel en la sociedad distinto al de las empresas, ese no es un desafío sencillo. Las transformaciones por las que han tenido que atravesar van desde cambios tan pragmáticos como los esquemas de operación hasta cambios en la forma de ver el mundo, más cercanos a los «intangibles» valorativos propios de la cultura organizacional.

En Fe y Alegría se ponen en evidencia varias de esas transformaciones, en una organización que desde su fundación ha expandido su operación a varios países de América Latina y a España. Para mediados de la década pasada, los directivos de la organización enfrentaron el desafío de proyectarla hacia el ámbito global (para empezar a jugar en las «grandes ligas» del tercer sector) con una estrategia unificada, pero sin com-

prometer la eficiencia de representaciones nacionales autónomas en su gestión. Por la misma época en que Fe y Alegría acometió ese desafío, el gigante global Unilever tomó la decisión de promover su «marca sombrilla»

como eje de identidad para sus cientos de marcas en todo el mundo (alrededor de una misión centrada en la sostenibilidad) con el propósito de que los clientes se identificaran con la marca Unilever y no tanto con las marcas de los productos de la compañía. La fortaleza individual de las marcas como unidades de negocio relativamente autónomas, e incluso las discrepancias en los valores que algunas de ellas transmitían, hicieron que la respuesta a ese desafío no fuera nada trivial.

Que dos organizaciones tan disímiles afrontaran retos similares habla, entre otras, de la permeabilidad que las organizaciones sin fines de lucro han tenido que asimilar al enfrentar desafíos que un par de décadas atrás eran casi exclusivos de las empresas. No obstante, hay diferencias sustantivas que permanecen: siempre que se cumpla el imperativo de la generación de valor económico, la orientación misional de una empresa puede ser amplia e incluso abiertamente flexible. Por el contrario, como apuntó Drucker en la frase citada al inicio, el peor camino que una organización sin fines de lucro como Fe y Alegría podría tomar para resolver los desafíos estratégicos que plantea el caso sería olvidarse de que su mandato misional específico debe mantenerse como el eje al cual deben supeditarse todas las demás decisiones gerenciales.

Lo anterior puede sonar como una obviedad. No obstante, a la luz de las investigaciones y el trabajo cercano desarrollado durante los últimos años acompañando el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro en Colombia, resulta claro que perder de vista esa premisa puede ser fuente de «esquizofrenias organizacionales» en medio de las cuales las organizaciones sociales terminan sirviendo a objetivos antagónicos, respondiendo a grupos de interés equivocados, confundiendo las prioridades y concentrando sus escasos recursos donde menor impacto generan.

En un entorno global de convergencia, en el cual las organizaciones del sector no lucrativo parecen estar llamadas a incorporar muchas prácticas gerenciales propias de las organizaciones del sector empresarial, vale la pena recordar aquello que, para las primeras, debe mantenerse como mínimos irrenunciables. ■