

# LA GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA IGNACIANA

**Jorge Cela, S.J.**

Coordinador General

Federación Internacional Fe y Alegría<sup>1</sup>

## **1. Mirar la gestión con ojos de jesuita**

¿Cómo puede una madre escuchar los primeros balbuceos de su hijo sin presentir en ellos la palabra mamá?

¿Cómo puede un maestro escuchar la primera composición de su alumna sin descubrir en ella la futura poetisa?

¿Cómo puede un jesuita seguir el ritmo de Fe y Alegría sin palpar la dinámica de los Ejercicios Espirituales, fuente de su espiritualidad?

Ahora que se acerca el final de mi gestión en Fe y Alegría quiero compartir con ustedes lo que mis ojos de jesuita han contemplado en los procesos vividos con ustedes en estos seis años. Los invito a entrar, como invita Ignacio de Loyola a los ejercitantes, en esta reflexión con gran entusiasmo y generosidad.

## **2. Principio y Fundamento: encontrar nuestra identidad**

El secreto de Fe y Alegría está en sus raíces. La fuerte identidad del movimiento es su principio y fundamento. En los Ejercicios Espirituales San Ignacio invita a quien los hace a comenzar por una reflexión sobre quién es, que lo lleva a descubrir el sentido de su vida y la clave para ordenar todas sus relaciones al fin para el que fue creado.

También en Fe y Alegría el descubrimiento de nuestra identidad, anclada en la visión cristiana de la persona humana, marca nuestro estilo de gestión. Nos sentimos parte de un cuerpo más grande que nosotros, convirtiendo la solidaridad en parte de nuestra identidad. Porque nos sentimos unidos al mundo pobre y excluido, llamados a encontrar y transformar los rincones de pobreza y exclusión a nuestro alrededor. Y en vez de encontrar una identidad vergonzante, que tiende a esconderse y negarse, nos descubrimos como familia, como progreso, como innovación, como apuesta por la calidad. No nos hace sentirnos mejores, porque seguimos marcados por la pobreza y la debilidad; pero no sentimos vergüenza, sino orgullo de ser muchos, de crecer y aprender, de comprometernos con nuestras historias heridas, de luchar por un espacio de vida digna, de educarnos y educar para un mundo mejor. Descubrimos que las diferencias de etnia, lengua, capacidades, religión, género o clase social son riqueza y reto, más que lastre.

Mirarnos como hijos e hijas de Dios llamados a transformar nuestra realidad llena de sentido y finalidad nuestras vidas y nos une en redes de acción coordinada. Nos pensamos y pensamos a las personas con las que trabajamos como sujetos en relación. Y ese tejido de

---

<sup>1</sup> Conferencia en el XXXIX Congreso Internacional de Fe y Alegría, 25-28 de octubre 2008, Perú.

relaciones tiene que colaborar en la constitución de los sujetos, asumiendo la relación con la naturaleza, culturas, tecnología y estructuras sociales tanto cuanto nos ayuden a ese fin.

### **3. Oración y discernimiento: la comunicación**

Para Ignacio de Loyola los Ejercicios eran una profunda experiencia de Dios. Y como en toda la tradición judeo cristiana, la experiencia de Dios se convierte en conciencia de la realidad que llama y compromete. Esta experiencia es una comunicación personal con Dios que nos ayuda a descubrir su llamado en nuestra historia concreta. No es una oración que requiere la huida del mundo para el encuentro con Dios, sino es la vivencia del Dios que nos sale al encuentro en la vida cotidiana y nos va revelando los caminos de su llamado.

Por eso la espiritualidad ignaciana es para discernir en medio del compromiso con la transformación del mundo. Y eso requiere una comunicación no sólo racional, sino también afectiva entre Dios y la persona, y la persona con el mundo en búsqueda de los caminos para la acción. Cuando el marco de la acción es un colectivo, como lo es la Compañía de Jesús o Fe y Alegría, este discernimiento se da en diálogo con la comunidad.

La comunicación adquiere entonces un papel fundamental en la gestión. Estar a la escucha y entrar en diálogo son actitudes fundamentales para el discernimiento. Y también en Fe y Alegría la actitud de escucha de la realidad y de diálogo entre los diferentes actores nos lleva a insistir que entre nosotros la gestión tiene que ser humana y participativa. El documento de este Congreso dice que “una competencia fundamental es la creación de humanidad”<sup>2</sup>. Y tenemos la convicción profunda que Dios nos va comunicando su voluntad a través de las mociones que este diálogo va suscitando.

La proximidad con la realidad de pobreza y exclusión que queremos transformar y el diálogo del trabajo en equipo nos muestran la comunicación como una pieza clave para la gestión. Pero también es necesaria la comunicación más amplia con la sociedad, que nos devela ante la sociedad, transparentando nuestra acción, construyendo nuestra imagen, que a través de la rendición de cuentas nos hace conocidos, confiables, amables.

### **4. La conversión necesaria**

La conciencia de nuestra condición de creaturas, hijos e hijas de Dios nos llama a conversión. Sentado el principio y fundamento de nuestra existencia, San Ignacio nos invita a entrar en la “primera semana” de purificación de nuestras intenciones y acciones. Así la conciencia de pertenencia al movimiento funciona como una invitación a la conversión para asumir responsablemente el movimiento. La identidad debe siempre funcionar como llamado a crecer. En Fe y Alegría esta vocación a crecer no se limita al desarrollo de competencias profesionales. Como en la educación de calidad que proponemos, se trata del crecimiento integral de la persona, para incorporarse a la producción, a la vida social y política y para integrar la persona misma en todas sus dimensiones, incluida la trascendente. Y este crecimiento requiere ruptura y conversión. Gestar el movimiento Fe y Alegría implica entrar en ese proceso de conversión permanente.

---

<sup>2</sup> Hacer el Bien y Hacerlo Bien, pág. 7.

Yo llegué a Fe y Alegría desde el trabajo de inserción en la población urbana de extrema pobreza. Había aprendido una manera de ver el mundo que me exigía conversión constante de mis valores, afectos y comportamientos. Pensé que al entrar en Fe y Alegría desde una posición de dirección esto pudiera alejarme de la proximidad con los pobres que había marcado tan fuertemente mi vida. Dejar de ser vecino era como dejar de ser parte.

Pero pronto descubrí otra forma de hacerme próximo (como en el Evangelio del Buen Samaritano). La fuerte identidad del movimiento Fe y Alegría envolvió mi vida en una nueva forma de vecindad con el pobre. Ser parte del cuerpo de Fe y Alegría era una llamada permanente a la solidaridad, a la innovación para la transformación, a la participación, a la integración con la comunidad. Estos valores se convirtieron en llamada permanente a vivir en conversión. Me iban haciendo el espíritu para el siguiente paso.

## **5. La visión estratégica**

San Ignacio nos pide que antes de comenzar nuestra oración nos recordemos de “a dónde voy y a qué”. Era, al fin y al cabo, un hijo de la modernidad, que en Europa empezaba a tomar control del mundo a través de la ciencia y la tecnología para transformarlo. Su espiritualidad no es de la resignación fatalista o del escape fundamentalista. Manteniendo que hay que confiar en Dios como si todo dependiera de Él, sostiene que hay que actuar como si todo dependiera de nosotros. La conciencia del poder sobre el mundo y la historia, propia de la modernidad, no se convierte en arrasadora maquinaria de conquista porque tiene muy claro que ni el que planta ni el que riega, sino es Dios quien da el crecimiento. Es el espíritu de la modernidad labrado por la fe.

Fue este el tema de las tensiones religiosas de la época, que Ignacio resolvería de una particular manera. Su meditación del Rey Temporal recoge la moderna visión estratégica de quien posee y usa los recursos necesarios para transformar la realidad, pero insertándolo en el proyecto de Dios, concretado en el llamado de Jesús. Por eso su insistencia en ser puesto con Jesús en su camino por la historia. Con el Jesús cargado con la cruz.

Nos sentimos invitados a construir el proyecto de Dios de una nueva sociedad basada en la justicia educativa. Tenemos una clara imagen de a dónde queremos llegar y la disposición para orientar todas nuestras acciones y operaciones hacia la consecución de nuestro fin. La planificación estratégica se convierte en un componente del compromiso de fe por la construcción del Reino.

Renunciar a esta claridad estratégica nos devuelve a los proyectos personales, cargados de nuestras aficciones y debilidades. Pero los referentes de nuestra visión son los principios que fundan nuestra identidad. Por eso la garantía de acertar viene dada por la proximidad de nuestra visión a la experiencia de cercanía con el pobre y por el diálogo con la comunidad comprometida, vivido a través de los mecanismos de participación. Una planificación estratégica anclada en nuestros valores fundamentales y construida colectivamente se convierte en la brújula que guía nuestro compromiso.

Cuando el insomnio y la duda han querido entorpecer nuestras decisiones este recurso a mirar nuestra razón de ser nos ha ayudado siempre a salir adelante.

Este saber a dónde vamos nos permite la evaluación permanente de nuestro caminar. San

Ignacio en los Ejercicios propone el examen periódico, la evaluación como actitud de mejora. Esa visión de la evaluación no como destructiva búsqueda de nuestras culpas, sino como actitud de crecimiento, como atención a oportunidades, como continuo balance de fortalezas y debilidades en nuestro andar hacia las metas.

La visión estratégica supone esa acción reflexiva que evalúa y sistematiza para avanzar. Es la manera de entender el magis ignaciano, siempre creciendo hacia la mayor gloria de Dios, hacia el seguimiento más cercano de Jesús. Nuestro programa uno busca capacitar nuestros docentes en esta actitud clave de la pedagogía de Fe y Alegría. El programa seis trabaja para desarrollar esta misma actitud de crecimiento constante al nivel de nuestra gestión.

## **6. Nuestros proyectos y el estilo de Dios**

Nuestros proyectos aparecen como momentos de nuestro trayecto. Por eso ellos tienen que nacer de la cercanía con la realidad, y del sueño realista de nuestra visión estratégica. Y tienen que estar teñidos de nuestro estilo propio, que expresa nuestra identidad en el diario quehacer. Por eso todos los proyectos tienen que estar encuadrados en el propósito transformador de la sociedad, ligados a la comunidad concreta, nacidos de ella y realizados con su participación. Tienen que ser generadores de solidaridad, libertad y fraternidad. Tienen que ser respetuosos de las diferencias pero retantes para crear novedad.

En los Ejercicios Ignacio nos propone contemplar la vida de Jesús para aprender su estilo, entusiasmarnos con Él y comprometernos en su seguimiento. Y este estilo comienza por la encarnación, por el Dios que no salva desde fuera con poder, sino desde dentro, renunciando a su condición divina para hacerse uno de nosotros. Y que nace como buena noticia para los pobres, los pastores del Evangelio de Lucas, y los paganos excluidos de la salvación del pueblo judío, los magos del evangelio de Lucas.

Para nosotros también la educación parte de la inculturación en los pueblos donde trabajamos, en acompañar y crecer junto a ellos, en fomentar el desarrollo de sus potencialidades rompiendo las barreras de exclusión. Una educación de calidad pensada para los excluidos, desde ellos y con ellos.

Por eso nuestras medidas de calidad no siempre coinciden con los criterios establecidos en las mediciones más frecuentes. Para nosotros no sólo cuentan los resultados de acumulación de conocimientos que nos permiten competir con ventaja. Cuentan los procesos de construcción de conocimientos como constructores de comunidad, como orientados no a la competencia y la acumulación, sino a la solidaridad y la aplicación transformadora.

Nos importa más mantener casi nulas nuestras tasas de deserción y repetición, que lograr los promedios más altos del mercado. Nos importa más que todos nuestros estudiantes crezcan integralmente como personas, reforzando su autoestima, reafirmando su identidad, desarrollándose como ciudadanos y ciudadanas de bien, viviendo gozosamente los valores del mundo que soñamos, forjándose como constructores de un mundo de nuevas oportunidades para todos y todas. Nos preocupa más incluir que ser los mejores. Y es esta vocación nuestra la que nos hace educación pública, con vocación universal y ciudadana, haciendo discriminación positiva hacia los más pobres y excluidos, como nos enseñan los

prólogos a los evangelios de Lucas y Mateo. Por eso nuestro empeño en avanzar hacia las fronteras de la pobreza y exclusión.

## 7. Optar en un mundo dividido

El estilo de Fe y Alegría no es el único en el mundo de la educación y promoción social. Nuestra propuesta se desarrolla en un campo fragmentado por intereses y estilos diferentes y con frecuencia opuestos. Un mundo en el que tenemos que estar en actitud de discernimiento, para optar por los caminos que más se aproximan a nuestra opción fundamental.

No hay tampoco una propuesta única de sociedad y, por tanto, de persona. En el mundo plural donde vivimos tenemos que hacer opciones. Y nuestras opciones fundamentales no siempre se traducen claramente en modelos concretos. Al optar por el respeto a la diferencia, por la inculturación, por el acompañamiento al crecimiento autóctono al ritmo y estilo de los sujetos protagonistas, estamos decidiéndonos por respuestas múltiples desde una opción fundamental. Y nos obliga a un discernimiento más agudo.

La conciencia de la pluralidad fundamenta la autonomía funcional, basada en la confianza en cada comunidad educativa y cada país, que disciernen desde los valores comunes.

Ignacio en la meditación de las dos banderas nos hace conscientes que las decisiones de nuestra vida tienen que ir fundamentadas en una opción fundamental por la bandera de Cristo, que se caracteriza por la transparencia y la libertad. Este tiene que ser el marco de toda opción pedagógica en Fe y Alegría también, desde los valores fundantes institucionales que forman parte de nuestra misión: “justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad,” con opción preferencial por “la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades”.

Desde estos valores debemos hacer nuestras opciones en el manejo de los recursos económicos o en las redes de relaciones humanas que conforman el movimiento. Esto supone actitudes claras ante la ambición de riquezas, lujos y comodidades; ante las formas de ejercicio del poder, desde visiones más o menos inclusivas; y ante las formas de mirar a la persona humana.

Como plantea nuestro nuevo plan estratégico, nuestro discernimiento tiene que partir de las actitudes básicas que marcan el espíritu de Fe y Alegría:

- La **indignación ética ante realidades de injusticia** que mueve a la acción, para “planificar la generosidad, el ímpetu y el entusiasmo”<sup>3</sup> y poner en marcha dinamismos de cambio.
- La **búsqueda constante de alternativas para dar las mejores respuestas**, en actitud crítica y constructiva, con visión de futuro, combinando un **sano realismo con la audacia**.
- El **sentido del “magis” ignaciano** que busca el “mayor servicio y bien universal”.

---

<sup>3</sup> José María Vélaz. Comentarios al trabajo “Problemas más importantes detectados durante el proceso de evaluación de los planteles de Fe y Alegría”. 1979.

- El **ser para los demás**: el sentido del servicio libremente comprometido, enraizado en la “fe” y la espiritualidad, con el signo de la “**alegría**” profunda y convocadora.
- El **servir** “donde termina el asfalto”<sup>4</sup>, donde otros no llegan: que es decir **en las fronteras**<sup>5</sup>, las actuales y las nuevas, en aquellas zonas geográficas, en los contextos culturales y con los grupos de población donde se presentan los problemas que más desafían nuestra identidad y misión.
- La **apertura al diálogo con las culturas y las religiones superando y cruzando fronteras**<sup>6</sup> para catalizar buenas voluntades capaces de soñar al estilo de Fe y Alegría para construir un nuevo mundo de relaciones justas.

Y este discernimiento hay que hacerlo desde un mundo en conflicto en el que proponemos una nueva manera de ver el poder como incluyente.

## 8. Un camino en red

Para Ignacio el discernimiento es siempre con la mirada puesta en Jesús. Él es el criterio de nuestra acción. Su estilo, sus valores, son los que nos dan la pauta para tomar nuestras decisiones. Y el camino de la vida se hace desde la mirada crítica que nos dan esos valores y desde el descubrir en nuestras opciones el sentido que nos integra, que nos da paz y consolación.

En este camino, Ignacio es muy consciente que no vamos solos. Estamos ligados como un cuerpo, hoy decimos como una red, a otros que tenemos que incluir en nuestra mirada y nuestras decisiones. Por eso Ignacio pone dos conjuntos de reglas adicionales para tener en cuenta en el proceso de los Ejercicios: para sentir con la Iglesia y para distribuir limosnas.

El primero busca situarnos como parte del Cuerpo de Cristo que es la Iglesia y enmarcar nuestras decisiones dentro del cuerpo universal. Nuestra libertad es en referencia a nuestra pertenencia.

También en Fe y Alegría nos sentimos parte de un cuerpo mayor. Cada persona somos parte del movimiento, cada centro de la Fe y Alegría nacional, cada país de la Federación, y la Federación se siente parte de múltiples redes de Iglesia, sociedad civil, educación. El Padre Vélaz entendía Fe y Alegría como una gran red de relaciones humanas. Relaciones basadas en la solidaridad y en el común compromiso por un proyecto de sociedad.

El Padre Vélaz siempre dio especial importancia a la presencia de las religiosas en Fe y Alegría. El sabernos en red con más de 160 institutos de vida consagrada nos confiere una fortaleza y consistencia especial que dice de nuestra capacidad de trabajar con otros y en equipo y de la riqueza inmensa que nos aportan otros que reman en la misma dirección y están abiertos a la colaboración y el trabajo conjunto.

Por eso en la gestión de Fe y Alegría está fuertemente enraizado el trabajo en equipo, el trabajo en red. Debe ser un sello distintivo nuestra disposición a trabajar con otros. Nuestra

<sup>4</sup> José María Vélaz, “Fe y Alegría a los once años de labor”. 1966.

<sup>5</sup> En los sentidos expresado en los decretos de la Congregación General N° 35 de la Compañía de Jesús.

<sup>6</sup> Ibid.

vocación de hacer acción pública para mejores políticas educativas y superación de la pobreza y la exclusión implica este trabajo en red desde la diversidad de instituciones y la unidad de propósito. Nuestra identidad nos “enreda” con otros en nuestros sueños y nuestras acciones.

Las segundas reglas que propone Ignacio al ejercitante son las de repartir limosnas. Ignacio sabe que la toma de conciencia de nuestra identidad de hijos, hijas de Dios y la opción por el seguimiento de Jesús conduce al compromiso con los pobres en redes de solidaridad. Fe y Alegría no es más que una red de solidaridad nacida de la inspiración cristiana según el estilo de la espiritualidad ignaciana.

Por tanto la gestión en Fe y Alegría tiene que construirse desde esta red de solidaridad con los pobres. La finalidad de nuestra gestión es crear mecanismos eficaces de superación de la pobreza y la exclusión. Nuestra eficacia está en la coherencia de nuestras decisiones y acciones con esta meta.

Sabemos que los pobres, para asegurar su sobrevivencia, construyen redes de solidaridad de gran efectividad. Nosotros nos sentimos invitados a construir estas redes desde y para los pobres, no sólo con la mira en la sobrevivencia, sino también en la construcción de una identidad colectiva, de una acción común y de una manera de compartir nuestros recursos humanos, materiales y organizativos.

## **9. Crucificados con los pobres para resucitar**

Una vez tomadas las opciones fundamentales de su vida, San Ignacio propone al ejercitante confirmar estas opciones desde el dolor y la esperanza. El acompañamiento al Cristo doloroso y fracasado, y resucitado y triunfante, es para confirmar las mociones que han conducido nuestras decisiones.

El celebrar este Congreso en El Salvador a los veinte años del martirio de Elba y Celina y de los seis jesuitas nos pone enfrente el dolor del pueblo latinoamericano, aún crucificado por la pobreza y la exclusión. Es ese dolor nacido de la injusticia, la herida sangrante del analfabetismo, la escasa y pobre educación, la falta de empoderamiento, la discriminación por género, etnia, clase social, militancia política o religión, el que se convierte en criterio de nuestra gestión. Cuánto y cómo lo que hacemos y la forma de hacerlo responde al clamor de este pueblo que Monseñor Romero y los siete mártires de la UCA representan de manera eximia. Jon Sobrino nos recuerda en su carta a Ellacuría las palabras escandalosas de Monseñor Romero que él solía citar: “Me alegro, hermanos, de que la Iglesia sea perseguida. Es la verdadera Iglesia de Cristo. Sería muy triste que en un país donde se está asesinando tan horrorosamente no hubiese sacerdotes asesinados. Son la señal de una Iglesia encarnada”. Ellos firmaron con su sangre esta verdad.

La solidaridad pasa por asumir y compartir el dolor del hermano. Cuando los estudiantes de Honduras estuvieron a punto de perder el curso por el golpe de estado, cuando las poblaciones de Perú perdieron todo con el terremoto, cuando Haití quiso empezar sus primeras escuelas en poblados sin agua corriente ni energía eléctrica, cuando los padres de familia del Chad se dispusieron a construir escuelas para sus hijos, siempre hubo manos solidarias que dieron de su tiempo, saberes, relaciones, dinero para construir. Todavía

nuestro presupuesto es muy inferior al de gastos militares. Todavía muchos cristos latinoamericanos siguen clavados a su cruz esperando el alba de su resurrección. Ellos serán siempre nuestra evaluación. Los que aún siguen clavados. Y aquellos para los que, con el apoyo que da nuestro esfuerzo, el alba de la esperanza empieza a brillar.

Nuestro diario morir en el trabajo callado y austero del aula o la oficina va sembrando en la tierra fértil de nuestros pueblos. Nuestras muertes son semillas de resurrección. Como lo fue la sangre de los mártires salvadoreños, que sembró la esperanza que hoy quieren cosechar. Nuestra gestión pasa por la entrega generosa y desinteresada, por el morir cada día en el silencio de nuestro trabajo como la semilla en el surco, sabiendo que sembramos resurrección.

Nuestro fruto son el millón y medio de personas servidas. Ellos dan sentido a nuestro trabajo, alientan nuestra creatividad, nos invitan a intentar hacerlo cada día mejor porque queremos hacer el bien y hacerlo bien. La contemplación de esta vida que nace en medio del dolor es motivo de la alegría que nace de nuestra fe.

## **10. En todo amar y servir**

El colofón de los Ejercicios es la contemplación para alcanzar amor. Se trata de una manera de vivir, un estilo espiritual que nos hace descubrir en la realidad cotidiana la presencia amorosa de Dios que nos invita a optar por el seguimiento de Jesús, que se traduce en la actitud de en todo amar y servir.

Es el estilo de liderazgo cristiano que está en las raíces de la espiritualidad de Fe y Alegría, que nos mueve constantemente hacia donde termina el asfalto, a las fronteras donde está la novedad y el conflicto.

Hablamos de un liderazgo que es más colectivo que individual. La fuerza de convocatoria y motivación del movimiento sobrepasa la de cualquiera de sus integrantes y los liderazgos individuales se fortalecen en cuanto son compartidos y abiertos a la participación.

A diferencia de los movimientos masivos de nuestros tiempos, basados en el gregarismo y la manipulación mediática, el liderazgo en Fe y Alegría despierta la criticidad que no lleva a la ruptura porque se integra en la dinámica del amor y el servicio, afirmando las relaciones personales y el crecimiento individual en procesos colectivos que se construyen en equipos y redes.

El liderazgo en Fe y Alegría destaca por su capacidad de soñar en grande, asumiendo riesgos, avanzando hacia nuevas fronteras con creatividad, pero con la solidez de quien avanza con los pies anclados en el lodo y con las manos unidas al pueblo.

Un liderazgo de quienes tienen la densidad y profundidad espiritual de contemplar la realidad con ojos nuevos y descubrir en ella la invitación del Dios siempre mayor, que se nos revela como el siempre menor para convocarnos a en todo amar y servir.

Por eso nuestro logo nos recuerda que nuestro corazón está para en todo amar a quienes, como niños, estén siempre dispuestos a crecer desde lo mejor de cada uno y cada una, a aprender siempre.